

第1回福岡市行財政改革に関する有識者会議

平成24年5月25日（金）

【事務局（臼井）】 それでは、お時間になりましたので、始めさせていただきます。

開会に先立ちまして、事務局からご連絡申し上げます。

私、総務企画局企画課長の臼井と申します。よろしくお願いいたします。委員の皆様におかれましては、本日はご多忙中にもかかわらず、第1回行財政改革に関する有識者会議にご出席いただき、まことにありがとうございます。

まず、本日お配りしております資料の確認をお願いいたします。

資料は、議事次第、会議の設置要綱、委員名簿、座席表、行財政改革プランの策定について、有識者会議のスケジュール予定、また、委嘱の通知をお配りしております。なお、委員の皆様には、参考資料として、青いドッチファイルを置かせていただいておりますが、こちらはお持ち帰りにならないようお願いいたします。

次に、報道関係の皆様及び傍聴される皆様には、当会議の円滑な議事進行にご理解とご協力をお願いいたします。カメラ等の撮影、取材は、委員の皆様の自由な発言、議論の妨げとならないよう、十分ご配慮をお願いいたします。

また、傍聴者の皆様には注意事項をお渡ししております。傍聴席からの発言や拍手等できません。注意事項を守られない場合は退席していただきますので、どうぞよろしくご協力をお願いいたします。

それでは、会議の開催に当たり、高島市長よりごあいさつ申し上げます。

【高島市長】 皆様こんにちは。市長の高島でございます。今日は、大変お忙しい中に、福岡市の行財政改革にかかわる会議にこのようにお集まりいただきまして、ほんとうにありがとうございます。

福岡市は、これまでさまざまな社会の変化等に対応すべく、いろんな取り組みをしてまいりましたし、また、その都度、行財政改革を進めてきたわけでございます。そういったことで、量的に言えば、一つは政令指定市の中で職員の数がいわゆる人口当たりで一番少ないとか、いろんなそれなりのその成果というものも出てきているわけでございます。

ただ、人口当たりの職員数が少ないからといって財政的に非常にうまくいっているのかというと、公債費というものが非常に高いわけでありまして、また、これからの社会構造

の変化の中で、税収というのは確実に減ってくるわけなんです。そして、生産年齢人口というのなかなか大きく伸びが期待できない中、一方では、歳出分というものが、社会保障関係費をはじめ、これから増大してくる。これからますます選択と集中の中で、ほんとうに必要な施策は何なのか、市役所はそこをしっかりとやっていくことが必要になってくるわけでございます。選択と集中をする上での基準は一体何なのかを市民にしっかりお示しをした上で、必要な施策をやっていくということが大事になろうかと思えます。

また、民間にできることは民間にということも大事になってこようかと思えます。これも一つ、民間の役割と公の役割にしっかり線引きした上で、できるだけスリムでコンパクトで、そして筋肉質な市役所にしていきたいというふうに考えております。

先日、人口でいきますと、福岡市はあと20年間人口が増え続ける、こういった数字が出まして、あと20年後には人口が160万人の都市になります。また、分析をしてみると、全国たがわず高齢者数が増えてくるんですが、一方で生産年齢人口は比較的横ばいという数字も出てきています。そういった福岡が、今後どうしていくのか。これは、ただ福岡だけを見ているわけではなくて、九州全体、日本全体というものの中でのあり方、特に国の一律なさまざまな取り組み、制度などを活用していくよりは、少ない資源で地域の強みをいかに生かしていくために、自立分権型の役所になっていかなければいけない。

折しも、福岡市役所で不祥事が相次ぎました。特にお酒にかかわる不祥事というのが後を絶たないわけです。私はこうした流れにも歯どめをかけて、そして、役所自身が生まれ変わっていかなければいけないと思えます。そうした根底にあるのも、実は行財政改革ではないかと考えているわけです。先ほど、量的には職員の数が人口当たりで最も減ったということを行っているわけなんですけれども、もしかすると、仕事量に対して職員の数がどうなのかといったことも検証しなければいけない。つまり、人は減らしてきたけども、本当にそれだけ仕事も減らしてきたのか。また、ICTなども積極的に活用していきながら、仕事の効率化というものを進めていくことも非常に重要になってくるのではないかとこのように考えています。

何しろ、私はこの行財政改革、もう絶対にやり抜きたいというふうに思っています。これまでとは違う、新しい大きな時代の変化に対応できる、そんな市役所にならなければいけない。目標設定に対して、最適なやり方を事業でしていく、最小人数で最大のメリットを出していく、こういったことを、しっかり市役所でも取り入れていかなければいけないというふうに思っております。

そのために、役所もこれまでの枠にとらわれずに、新しいやり方を果敢に提案できるように、役所の内部でもプロジェクトチームの中で一生懸命原案をつくってまいります。また、もちろんこれまでに、一歩を踏み出すことに臆病な職員がいたとしたら、私はそういった職員に、一緒になって新しい時代に向けて大きく一歩を踏み出そうといったエールを送りながら、役所としても原案をしっかりつくっていきます。

ただ、内部だけの目で行っているのは、改革というものは完全ではないというふうに私は思っております。外の人から見て、それが市民の負託に耐えるものなのかを厳しくチェックしていく。これが大事だと思います。

実は、去年、福岡市で長年の懸案であったこども病院をどこにつくるかという、こういった議論がございました。市役所の内部だけで物事を決めていたわけなんですけれども、その決定過程がこれまで全く見えてこなかったという中で、市民の不信というものが非常にあった。今日、座長に座っていただいています北川先生に、その座長になっていただきまして、もう一度再検証をしたわけです。そのときに、役所内のガバナンスが、きちんとできていないじゃないかといった厳しいご指摘を受けたわけです。

私は、それ以来、福岡市役所を「オープン、フェア、フリー」で運営しています。絶対的に市民全員が納得する答えはないかもしれないけれども、少なくともそこに至る過程を、いいことも悪いことも市民にオープンにしていくという、「オープン、フェア、フリー」の精神で、その後の施策を進めてきたつもりです。しかし、ガバナンス、そして、市役所の改革はもっと進めなければいけない、まだまだ生ぬるいというふうに思っております。

この4月から北川先生には福岡市の顧問という形で、今厳しくご指摘を受けているところです。そして、今回のこの行財政改革のチームにおいても座長を務めていただいて、そして、これからの長期にわたるプランを、この際、しっかりとつくっていきたいというふうに思っています。

委員の皆様、ほんとうにお忙しい中、ご協力いただきましてありがとうございます。私は本気です。ほんとうに、今、行財政の改革をしなければいけないと思っております。ぜひ、これからの世の中の動きにしっかり合った役所になるため、外からの視点にも耐え得るような行財政のプランをお示しします。それに対してのご指摘をいただいて、そのご指摘いただいたことを踏まえて我々も提案する、これを繰り返しながら、市民の負託にこたえられる市役所になっていきたいと思っております。どうぞご協力のほどよろしくお願いをいたします。私からのあいさつとさせていただきます。ありがとうございます。

【事務局（臼井）】 市長はこれで退席させていただきます。

【高島市長】 どうぞよろしくお願いいたします。

〔市長退室〕

【事務局（臼井）】 それでは、初めに事務的なご連絡をさせていただきます。

まず、会議の構成員及び会議の運営についてご説明いたします。会議の設置要綱第3条に基づき、座長及び委員は市長が委嘱することとしておりますので、本日、委員の皆様のお手元には委嘱の依頼文を置かせていただいております。また、委員の皆様に関しましては、お手元の委員名簿をごらんいただけたらと思います。

また、第4条に基づき、会議の運営は、座長が会議を招集し会議の進行に当たりますが、座長がやむを得ず会議に出席できない場合は、座長が指名した委員が座長代理として会議の進行に当たることとしております。

それでは、これより会議の進行は北川座長にお願いいたします。初めに、北川座長からごあいさついただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【北川座長】 どうも皆さんこんにちは。座ったままでごあいさつ申し上げますので、お許しいただきたいと思います。

このたび、座長を拝命いたしました北川正恭でございます。どうぞよろしくお願いをいたしたいと思います。

それでは、今回、座長を引き受けさせていただくまでに、市長さんと何回かお会いをさせていただいて、確認させていただいたことがございますので、少し話が長くなりますが、申し上げてみたいと思います。

一つは、今、市長さんのごあいさつにもございましたけども、今回の行財政改革は、量的改革もさることながら、質的改革を重視したい、ぜひそれを頼むという話でございました。次に、選択と集中を図るためには、ダイエツトという単なる削減だけではなく、シェイプアップという強化もしなければいけないというお話もございました。組織の風土改革にも踏み込みたいということでございます。そして、市民の皆さんの納得と共感が得られる改革にしたいと。こんなことで、市長さんと私どもで確認をさせていただき、それで、私どものほうから、この会議の進め方については、「オープン、フェア、フリー」でいかせていただきますと。

その「オープン」というのをあえて定義づけるといいますか、少し分析をしてみますと、オープンというのは、いわゆる政策事業の意思決定過程をオープンにしていく、明確にす

るということで、今回の会議がオープンな公開の場でというのも一つのあらわれだと思っております。

さらに「フェア」ということです。今回もいわゆる市のご当局からご説明をいただくわけですが、私どもは、市の執行部のおつくりいただいた案に何ら拘泥されることなく、市民の立場に立ってそれがほんとうにいいかどうか、根本的に間違っていればはっきり直させていただくというフェアと、いわゆる市民の立場に立ったフェアということでございます。

そして、「フリー」というのは、先ほどのお話のとおり、ややもすると従来非公開で審議会、委員会がありますと、市の当局の原案を追認というようなことが多かったわけでございますが、これだけの専門の委員の先生方にお集まりをいただきました。我々の使命は、いわゆる市の市長さんなり市のご当局とは全くフリーな立場で、市民目線でやらせていただく。

こういうことで、座長就任に当たりますとは、私は市長さんと数回お話をし、確認をさせていただいております。その上で、こういった委員会で、いろんなご提言をいただいても、それを検証しなければ、単なる努力目標になってしまうということを思っております。提言をされたことは、事後ほんとうに市民の立場に立って検証をしていかなければ、実現しなければ、全く市民の納得と共感が得られる改革にはならないということだと思っております。そういう話し合いの中で、私に対しまして、いわゆる指導と助言、検証のできる権限を持っていただきたいということから、私が福岡市役所の顧問就任ということで、それでお引き受けをしたということもございます。

時代が変わって、ほんとうに大変な時代であろうと思っておりますので、今日までも行財政改革は随分福岡市役所も続けてこられました。今までの改革であれば、自分たちのできる範囲のことでございますから、ほとんど未来は暗いと断言してもいいと思っております。目的から見て達成すべき、目的から見てきちんとした、市民の皆さんから納得、共感を得られるという改革をしない限り意味はないと、市のご当局の皆さん方にも覚悟を決めていただく委員会に必ずしていきたいと思っております。委員の先生方には、短期間でございますが、ぜひ忌憚のない積極的なご意見をちょうだいして、そして充実した委員会に、結果の明らかになる委員会にしていきたいと考えているところでございます。

したがって、市のご当局とそういう確認をさせていただいて座長に就任しているということを表明申し上げて、私の座長としての最初のごあいさつにさせていただきたいと思

ます。どうぞよろしく願いをいたします。

それでは、議題に入らせていただきます。

まず、福岡市におけるこれまでの行財政改革の取り組みと課題、新たなプランの基本的な考え方などにつきまして、事務局からご説明をいただきたいと思います。お願いいたします。

【山崎副市長】 副市長の山崎でございます。

それでは、お手元の配付資料に基づきましてご説明を進めさせていただきたいと思いません。

今回の行財政改革の命題がダイエットではなくシェイプアップということで、今、座長からもお話がございました量的な改革から質的な改革へということでございます。その前提となりますキックオフのための情報の提供をさせていただきたいと思います。

おめくりいただきまして1ページです。この地図は、冒頭市長がお話をされた、市長の頭の中を地図に落とししてみるとこうなるんじゃないかということで、最近よく福岡市役所で使っておるものでございます。これを念頭に置いていただいた上で、次のページをごらんいただきたいと思いません。

なぜ行財政改革を進めるのか。これが出発点であるということで、市長から強い指示を受けてございます。福岡市は、「暮らしの質の向上」「都市の成長」の二つを目標としておりますので、これを達成できるような自立分権型の市役所になるということで、大きな二つを今回の行財政改革の目的としてございます。一つは成長戦略の実現、もう一つが福岡市役所の体質改善でございます。

この右側の体質改善に関しましては、冒頭、市長からもお話がありました、ちょうど1年前に、こども病院検証委員会で宿題という形で私どもに課せられた内容そのものでございます。意思決定を行うに当たって、透明性を確保し、市民への説明責任を果たす。常に変化する市民ニーズを的確にとらえ、市民の納得、共感を常に念頭に置きながら仕事を進める、こういう市役所になっていかなければいけないということで、この点でまだまだ課題があるのではないかというのが、今回のキックオフでの私どもの自己認識でございます。

そこで、この目的を達成するための手法といたしまして、まず、成長戦略を実現するための財源を確保していくということでございます。それから、体質改善に関しましては、市民ニーズに的確かつ迅速に対応できるような行財政運営の仕組み、発想、手法を抜本的に見直していくということで、この二つの手法をもちまして、筋肉質の市役所へという目

標を達成したいと。その際には、右側にありますような好循環のサイクルを回せるような仕組みに、福岡市役所を切りかえてまいりたい。以上が、なぜ行革を進めるのかの基本的な、私どもの現時点での自己認識でございます。

これまでどのような取り組みをしてきたかでございますが、福岡市の行財政改革の中で大きな特色は、他都市に先駆けて、民間活力の導入に積極的に取り組んできたということでございます。2ページにありますように、数次の行政改革におきまして、質的な改革の導入を図ってまいりました。平成12年度には、いわゆる事務改善運動の一環としてDNA運動という取り組みにも着手したところでございます。

3ページは、現在の福岡市の行財政改革の基本になります2度にわたる大きな改革を平成16年度、20年度に行ってございまして、この際には、量的な改革と質的な改革、両方をあわせて行うという取り組みをしてきておったところでございます。特に、左下のほうに部門別の改革プランとございますが、よく行革のときに話題となります補助金、あるいは外郭団体のあり方等につきましては、既に量的改革という観点で課題はおおむね整理ができた段階であると。しかし、これをどのように実行していくかというところに、まだ課題があるのではないかとこの自己認識をしております。

また、人材の育成、あるいは組織マネジメントという、いわゆるガバナンスの部分に関しましては、質的改革的部門ということで、さらなる改革の余地があるのではないかとこの自己認識をしております。

その結果といたしまして、4ページ、量的改革の成果ということで、人口1人当たりの職員数、あるいは人件費率、これは、政令市——現在の20の政令市の中では最も小さな割合になっているという大きな特色を持っております。

他方、5ページでの質的改革的に関しましては、これまで、例えば左側にありますような福岡市行政への信頼度、あるいは業務改善という点に関しまして一定の目標を掲げておりますけれども、いまだそれを達成している状況にはない。そもそも、福岡市の行政に対する信頼度の目標が60%でいいのかという課題もあろうかと思っておりますけれども、我々が自己設定した目標をまだ達成していない状況でございます。

その右側です。民間活力の導入は進めてきているとご説明いたしましたが、この質的な側面に関しましては、形式的にはいろいろな制度を導入してきてございますけれども、この実質が伴うような形になっているのであろうか。あるいは、行政手続において、オンライン利用できる手続数は増えてはきているけれども、これがしっかりと市民目線で利用し

やすいものになっているかどうかという観点につきましては、いまだ課題があるという認識をしております。

続きまして、財政面でございます。6ページのグラフは、福岡市のこれまでの財政状況を極めて特徴的にあらわしたものでございまして、平成5年以降、非常に高い山がございまして、この緑色の棒は、毎年度発行しております市債の発行額でございまして、ニアリーイコールこれだけの額の公共投資を行ってきているとご理解いただければと思います。右肩上がりで公共事業を増やしてきている成果といたしまして、左下のほうに書いてございまして社会資本の積極整備によりまして、快適な生活環境の実現は達成されたと。福岡市は非常に住みやすい町であるという評価が内外に高いわけですが、このような背景には、借金の額を増やして公共投資を行ったという財政のパフォーマンスがあったということでございます。

この結果、折れ線グラフがございまして、公債費が右肩上がりで増えております。このような状況は、平成10年、11年あたりにはほぼ限界という自己認識をいたしまして、平成12年度から財政面での改革に取り組むということになった次第でございます。その状況が7ページでございます。財政健全化プランということで、平成16年度、平成20年度に財政の大規模な改革を行っているところでございまして、いずれも目標に、市債残高あるいは市債への依存度を極力抑制していくという大目標を掲げてございます。

この大目標に関しまして、つまり量的な公共事業の削減等に関しましては、ほぼ達成をしてくれている。この結果、例えばニューアルプラン、目標値の右側のように、実質公債費率という国がお決めになりました財政健全化の指標についてはクリアをしているということで、形式的には、財政健全化は大いに達成できたという状況になっておるわけでございます。一方で、例えば市民にとってわかりやすい財政情報の提供という質的な改革に関しましては、依然として課題が大きいのではないかと。6ページにお戻りいただきまして、このような状況が福岡市民の方々にどれくらいご理解いただいているんだろうかという点に関しては、まだ課題が大きいのではないかと考えてございます。

7ページにお戻りいただきまして、自己認識といたしましては、量的な改革、財政面でも一定の成果はあったが、一方で質的な改革にはまだまだ課題が残っているのではないかとという自己認識をしております。

それでは、今後の財政見通しについてどう認識しておるかでございますが、まず、人口推計ということで、8ページをごらんいただきたいと思っております。市長がご説明いたしまし

たとおり、最新の人口推計では、引き続き20年間人口は増えます。しかしながら、その内容を見ますと、老年人口の増加が著しいということで、若い都市と言われてきました福岡市も、これからは高齢の方が増えてくる大都市特有の問題を抱えることとなります。

その結果といたしまして、9ページのように、医療、介護保険等の経費が右肩上がりが増えてくる。さらには、10ページ、近時大きな課題になっております生活保護世帯、実は24年度予算におきまして、初めて一般会計予算の1割を生活保護が占めるという極めて異例な事態になってございます。また、保育所の入所児童数も右肩上がりでございますし、障がい者の方々の数も増えている。こういうような傾向がございまして、11ページのように、扶助費と言われております経費については、いずれの部門も右肩上がりが増えてくるという状況が予想されております。

加えまして、12ページは、福岡市が保有いたします社会資本の整備の状況でございます。これも福岡市は非常に特徴的なところがございまして、政令市移行期に多くの投資をしていろいろな施設を整備してきているということで、今後は、これら今持っております施設の長寿命化、あるいは運営保守管理コストの効率化を図っていかねばいけないという命題を背負ってございます。

そこで、13ページのように、これらの市有建築物、あるいは道路、橋梁、下水道、公園という公共施設の維持保全、あるいは長寿命化に係る経費も右肩上がりが増えてくるということでございまして、今後4年間でほぼ倍増という勢いになってございます。この結果といたしまして、14ページです。これが私どもが今の財政状況として最も課題であると考えておる点でございまして、平成24年度、本年度行った投資額を仮に今後も続けていくと考えた際には、今後4年間で851億円の財源不足になるということでございまして、あわせて、このまま財政運営を続けていきますと、5年後には新規投資が全く不可能になる、新しい仕事は全くできなくなるという、これも極めて異例な状態に財政状況は突入してきております。

さらにつけ加えて申し上げますと、これ以外にも、実は私ども市民会館の建てかえ、あるいは体育館の建てかえという、大規模施設の建てかえの財政需要も見込まれておりまして、それらの経費は実はこの中には含まれておりません。なので、さらに確保すべき財源の額は膨らむという、今の厳しい財政状況を具体的に示してございます。

15ページ、このような状況を踏まえまして今回の行財政改革プランを策定するというに至ったわけでございますが、この策定に当たりまして、事務当局としての基本的な

考え方をご説明させていただきたいと思います。

まず、これまでの行財政改革では、行政改革プランと財政健全化プランの二本立てで考えてございましたが、これを一本化するという取り組みをさせていただきたいと思っております。かつ、その際の目標といたしまして、今三つの視点を大きくポンチ絵の中にも書かせていただいております。

一つは、市民の納得と共感を得る、そして二つ目に組織風土改革を行う、そして3番目に財政健全化です。この三つの目標を掲げるとともに、業務改善（BPR）を行うためにICTの活用を行っていく。特に、できますれば、この委員会でICT活用の基本的な考え方をご提示いただければと考えております。

それぞれの目標の中で推進項目を掲げてございまして、16ページをごらんいただきたいと思っております。三つの目標像——目標、目的に対しまして、それぞれの推進項目を掲げてございます。私ども、それぞれの推進項目に関しまして、主な問題点、課題とそれに対する取り組みの方法論を事務方で一応整理してみましたが、ほんとうにこの整理で足りるのか、欠けているような視点や取り組みはないのかという点に関しましてご意見を賜りたいと思っておりますし、右側にありますように、このような課題、問題点の認識はあるものの、実効性に関しましては、まだまだ不十分であるという自己認識を持っております。

17ページは、この行財政改革の取り組みの検討体制でございます。既に、庁内に福岡市改革プロジェクトチームをつくってございますが、その中に行財政改革チームを設置してございます。次回以降、ご説明をさせていただきます行財政改革プランの原案に関しましては、この行財政改革チームでまず作成をさせていただければと思っております。通常の行革のように、トップダウンだけではなく、今回は全職員に対しましてアンケート調査を行うということで、全職員総がかりでこの行革に当たってまいりたいと考えてございます。加えまして、この有識者会議における議論をその中に反映させていただくという方式で検討を進めさせていただければと思っております。

最後にスケジュールでございます。スケジュール表の下に、行財政改革プランがございりますが、現在、プロジェクトチームにおきまして、既存事業の総点検ということでスプリングレビューという作業を行ってございます。この結果は、財政健全化のご議論をする際には情報のご提供をさせていただければと思っておりますし、あわせまして、大規模事業の課題整理ということで、私ども福岡市が現在予定をしております大規模事業に関しましても総見直しを行う。さらには、組織体制の課題の整理という作業も現在行っておると

ころでございますので、この有識者会議に適宜ご報告をさせていただきます、ご議論のたたき台、素材にさせていただければと考えてございます。

このような作業で、10月ごろにはこの素案を有識者会議でのご議論を踏まえて策定をいたしますが、その後、各局がそれぞれの実行計画をつくることになります。そして、最後の24年度末の段階で再度チェックをかけていただくという形で進めさせていただければと考えてございますので、よろしく申し上げます。

また、先ほど座長のほうから、フォローアップも必要であるというご意見がございました。これは25年度以降ということで、この表にはございませんが、ご検討をいただくことになろうかと思っております。

このような行財政改革プランの取り組みと並行いたしまして、福岡市では現在、総合計画の策定ということで、マスタープランの改定作業も行っております。福岡市の基本的なあり方を定めるものでございますので、行財政改革プランと整合性をとった形でマスタープランも策定を進めていくという構えです。

今の最後のご説明は19ページに、総合計画と行財政改革プランの関係をお示しをさせていただいておりますが、半年間という極めて短期間のご議論になりますが、そのキックオフということで、これまでの取り組み、そして私どもの自己認識についてのご説明をさせていただきました。

以上でございます。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまから議題に入らせていただきたいと思います。

ちょっとイレギュラーになりますが、「行財政改革に関する有識者会議」というのでご案内が行っていると思うんですが、それ以後、私は市とお話を申し上げて、これだと今までの行財政改革、いわゆる中央集権とか情報非公開を前提にやるというイメージがあるのではないかというお話でした。例えば、明らかに自立分権型でございますから、いわゆる「自立分権型の行財政に関する有識者会議」ぐらいにしたほうが、我々のこの会議の立ち位置が明確になるのではないかという議論をしたんですが、何せ、短期間に委員の先生方にお決めいただくということで、もう既にこの名称で連絡が行っていますからということでした。今日、それぞれの委員の先生にご発言をいただくわけですが、その意見なんかを参考にさせていただいて、できましたら、名前はともかくとしても「自立分権型行財政改革に関する有識者会議」ぐらいにすると、「中央集権よ、さようなら」という、先ほどから市長

なり山崎副市長からいただいたお話の趣旨に合うのではないかと考えております。もう既に配付されておりましたので、委員の先生方のご意見を伺って、ご検討をいただければと思いますので、最後にそのことをよろしくお願いを申し上げたいと思います。

それでは、第1回のことでございますので、ただいまの事務当局の説明を踏まえまして、まずは各委員お一人お一人から自己紹介も含めて10分間程度ずつ、行財政改革に関する全般的なご意見、事務局へのご質問等をいただければと思っております。

そこで、大変恐縮でございますが、閉会時間が15時ということになっておりますが、30分から1時間近く延びるかもわかりません。ご了解いただけますでしょうか。済みません、勝手なことでございますが、5分ぐらいでというお話が最初あったものですから、いやいや、これはそれではおさまらないだろうということで、10分程度ということにさせていただいて、閉会時間を少しおくらせる場合があるということでご了解をいただきたいと思っております。

それでは、早速でございますが、委員の皆様お一人お一人からご発言を賜りまして、そして、ご質問等ございましたら、最後にまとめて事務局のほうからご説明をさせていただいて、またさらに質疑を重ねるという順序でやらせていただきたいと思っております。ご了解をいただきますようお願いを申し上げます。

それでは、ただいまから委員の先生方に10分程度でお話を賜りたいと思っておりますが、順序はこちらから順番でよろしゅうございますか。

【池内委員】 はい。

【北川座長】 それでは、こちらから10分程度でお願いをいたしたいと思っております。よろしく申し上げます。

【池内委員】 初めまして。私、テクノ・コーポレーションという会社の代表の池内でございます。

私どもの会社は育児、家事、介護の事業をいたしております、私どもは、女性が、そして子供たちが住みたいまちをつくっていけるお手伝いができたらと思っています。私自身、そんなに福岡市のことに大変詳しいかという、実はそうでもないところがございまして、そういった中で今日「ご発言を」ということなので、大変恐縮な面もあるかと思っております。私は、とりあえずこの書類をいただいた部分で思ったことということで、今日はお伝えをさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いをいたします。

まず、私は1ページ目をちょっと見せていただくと、「暮らしの質の向上」と「都市の成

長」ということですね。冒頭にもございました職員のお話をすると、今回不祥事があったということで、大変マスコミのほうでもお話に上がっているわけですが、体質改善という面については、ほんとうにいまでも大変いろんな取り組みをされていらっしゃるかと思えます。多分100人、何百人の中のお一人かと思いますが、100引く1はゼロということでございますので、皆さんの意識の共有をもっと今後進めていただきたいというのと、目指す職員像を明確にして、職員の皆さんにはしっかりミッションを持ってやっていただければと思っております。

それから、その中でどうやったら体質改善できるか。効率化という意味では、ICTというお話がございますが、今回、NTTの井手口さんもいらっしゃっておりますので、そこは後でお願いするとして、積極的に進めていただきたいと思っております。

その中で、もう一点、1ページ目の成長戦略というところに「20年間人口が増加し続ける都市へ」ということが書かれていて、今日、高島市長のほうで、財源を確保するといった中で、税収は下がっていきますよというお話がございました。実際は今、人口減少社会に入ったにもかかわらず、福岡は人口がまだ伸びる市である。私どもは、日本全国の意識というよりも、福岡市がそうであるということ認識の中で、財源を確保するということを見させていただいて、私は、コストダウンをされていかれるという方向は大変ご努力をされていて素晴らしいと思っております。ただ、コストについては、時代における妥当性という意味でどこまで削減できるかという問題があって、財源を確保するという方向をもう一回改めて福岡市としては考えるべきじゃないかと私は思っております。

そういった意味で、1ページ目に福岡のポジションという図がございます。今回、市民の立場に立ってというお話もございましたが、企業の誘致やベンチャーの育成、それから、今企業の収益性をどうやって上げて、それが税収につながるというところが、この中でちょっとないのかなと思いました。私は会社をしておりますので、そう思ったのかもしれないですけど、私の視点では、そこをもう一步ちょっと踏み込まないといけないのかなという気持ちで見せていただきました。

実質的に成長させるということになりますと、企業の税収ももっと増やさないといけません。それから、雇用を促進することが市民の満足度につながると私は思っておりますので、雇用促進をするためにはどうしたらいいか。それが市民の満足度につながって、結果、市の財源も拡大できると思っております。

それとちょっとつなげて、私は民間企業でございますので会社のことでお話ししますと、

管理部門と営業部門という組織がございます。その中で、人材の比率については、管理のほうが多いところ、それから営業が多いところ、それは事業のあり方によるわけですが、じゃあ福岡市はどうか、市の仕事ってどうか。私も詳しくはわからないんですが、実質的には、管理のシェアの部分がすごく高いのではないかと考えています。それについてもう一回洗い直して、ほんとうに今のこの時代に管理をすることが市の役目なのかと。それとも、もうちょっと営業的なこと、例えば先ほどの誘致の例で話すと、海外の誘致だつて、これだけ海外が近いわけです。どうやってその営業をやっていくかとか、そこら辺も含めた行政改革が、私は必要ではないかと考えて見せていただきました。

そういった中で、またもう一回職員の話をする、経営者からすると、コスト削減だけを社員に話すと、社員は小さくなっていくので、それよりも、市の大きな夢、市が成長して財源が膨らんでいく中でアイデアを考えていくことが、とって私には大切なのではないかと考えました。

その中で、16ページに、組織風土改革の人材育成について、「予算がなくてもアイデアを」と書いてあるんですね。予算がなくてアイデアがほんとうに生まれるのか。そこには財源が伴うことが大変大切ではないかと考えております。ですから、今後、増収を含めた形の財源確保戦略を打つ結果、職員の質の向上、やりがいにつながるということで、そこら辺も含めて今後ご検討いただければなと思います。

ほんとうに福岡市について勉強不足にかかわらず意見しましたが、どうぞよろしく願いたいと思います。以上でございます。

【北川座長】 ありがとうございます。

ご質問とかいろんなことは後でまとめて当局からということで、次、よろしく願いたいと思います。

【石森委員】 西南学院大学の石森でございます。大学院におきまして、行政法という法律の分野を担当しています。ふだんそういう仕事をしている者の立場から、この行財政改革に関して、一言所感めいたものを申し上げたいと思います。基本的な考え方にとどまって大変申しわけないですけれども、私自身、この考え方をスタートにして、各論として具体的な方策をどう展開していくのかということは、自身の課題としていきたいと存じます。

私の担当している行政法というのはたくさんありまして、日本の法律の3分の2ぐらいではないかと言われております。私も数十年担当していますけれども、多分まだ見たことの

ない法律も少なくないのではないかと思います。

そういう中で、例えば道路交通法とか、都市計画法とか、ちょっと今日資料の中で触れられたのがあったらよかったんですけど、著名なそういう法律があると思います。それぞれは世の中道路を安全にしたいとか、まち並みを整頓させたいとか、そういう人々の願いが込められています。大学におきまして授業をするときにも、行政法という私の担当する科目におきましては、果たしてそれは何なのか、文字にあらわれていればもちろんですけども、あらわれてないところも読み出して、裁判官にわかってもらえるようにうまく論理づけるというのが仕事でございます。

でも、考えてみますと、民法という法律がありまして、私たちの市民社会は民法で成り立っているところがございます。例えば、今の道路交通法でいいましても、交通事故については、事故が起こったら損害賠償で対応するという対応策を民法は置いているわけです。ひかれたら損害賠償という一定の処理の仕方がなされているわけですが、しかし、人々は、これが幾らうまくいっても、ひかれて損害賠償、ひかれて損害賠償よりは、下手な人が運転しないような世の中にしたほうがいいのではないかという人間としては当然出てくる知恵から、道路交通法ができて、免許制ができて、上手な人だけに運転をさせる。上手な人はだれなのか、だれかに判定してもらわなければいけない。だから行政が必要だということで、後から行政とか、職員の方々というものが存在してくるわけでございます。このように見たいと思っております。

パソコンでいいますと、OSに当たるようなものが民法で、これが市民社会をつくっているわけですけども、しかし、もっと安全な道路をいうことになると、そこはアプリケーションソフトをインストールするというイメージなのではないかと思います。今の状況は、アプリケーションソフトをいっぱい導入し過ぎて、パソコン自体がうまく回らなくなっているのではないかという印象も一方で持つわけでございます。

何はともあれ、行政とは、主権者である人々からこういう世の中をつくってくれということで一定の目的を示されて、実現の委託を受けた、そういう存在であるというのが基本ではないかと思っています。

市民のほうにも役割はあるはずで、自分のことは自分で処理をする、市民社会で処理できることは市民社会で処理するんですが、できないことがあるので、行政をつくって行政をお願いをして委託をしているという形があると思います。これは皆さんご存じの補完性原理でしたっけ、補完的な考え方というので、地方分権改革の主導的な考えでもございま

す。

これは、福岡市でも当然追求していかなければいけないのではないかなと思っていますけれども、何はともあれ、何が市民からの委託事項なのかというのが、今よくわからなくなっているというところがありますので、これをまず明確化するというのが、物事のスタートの第一ではないか。大変難しいことではあります。だけど、何もかにもできるわけではありません。あれもこれもいっばいにソフトがインストールされてしまっているわけで、アンインストールできるものは少しずつ民間にということではないかと思います。それによって減らないこともないではなくて、指定管理者なんかはよい評判を聞くこともありますけれども、つけ焼き刃的などころもある。というのならば、考え方としてですが、一たん初期化をする。果たして福岡市という存在が何を実現するために存在しているのか、今、主権者から何を求められているのかということを確認にする。これは、もちろん選挙を通じて市民の人たちとの約束という形で定めるのが最もよいと思いますけれども、それを基本にした形で何が最も必要な目的なのか、初期化の段階から確認をする。

ただ、市民の意向だけですべてが進むわけではありませぬので、それと並行して日本国憲法の価値にも整合しているということを確認しながら何をするか。この役割を担っている人は政策決定機関としての首長さんであり、議員、議会だと思っています。それに限られないかもしれませんが、彼らが主役になって福岡市の太い政策の幹をつくっていただき、太い枝を出していただく。これが決まらぬと、その木の姿、樹姿というのは決まらぬわけです。逆に、これが決まれば後はどのように枝が出、枝葉が出ていくのか、実がどのように実るのかというのは、職員の人たちが仕上げをしてくれるところだろうと考えております。

このような体制をつくるということでない、行財政改革は難しい。行財政改革は何も効率だけじゃないと思いますが、差し当たり効率という面から見てみましても、市長さんもおっしゃられましたように、最小の経費で最大の効果が求められます。これは地方自治法の2条14項に書いてある有名な条文でございまして、法律上義務づけられているわけでございます。しかし、最小の経費で最大の効果といっても、どっちかを固定しないと明確にならないわけです。何をやろうとして最小の経費なのか、最大の効果といっても、何を目指して最大の成果が上がるようにしなければいけないのか。目的は、同じことございまして、確定していなければいけないということです。

選択と集中、もうこんなことは先刻ご承知かもしれないし、話を伺ってみると私もそう

違わないのかなと思いますけれども。最小の経費で最大の効果、効率ということに関して言いましても、勉強した中で、こうではないかなと思っているドイツの研究者の理論をかりますと、目的が明確になっているもの、つまり福岡市としてこれは実現したいというものの、例えば子供たちの育成であるとか、何でもいいんです。まちを車から人に明け渡すんだ、開放するんだ、人中心のまちをつくるんだと。屋台とか自転車安全とか、そういう課題につながるものがあるとして、大きな幹で宣言していただくわけですよ。市民と約束していただくわけですよ。その選ばれた課題、目的につきましても、そもそも非効率でよいと。極論ですけども、非効率で、銭金糸目をつけず、しっかりと投入をして、それは何としてもなし遂げる。そこに選ばれなかったもの、目的として明確化されていないものは最小限に切り詰める。目的すらわからないようなものは切る。このような効率というのは第2のモチーフだという考え方がございます。私も賛同するところがございます。これをうまく日本に応用できたらなと考えているところがございます。大ざっぱな考え方として、以上のように目的を明確にするということは極めて大事なことではないかと思っています。

行財政改革のイメージとしまして、繰り返しになりますけれども、何をしたいのか、何としてもなし遂げたいことは何なのかを見定める。これは、特に首長や議会に求めたい、期待したいところがございます。それ以外のことは必要最小限を徹底する。究極は廃止でございます。一たん廃止して、どうしても廃止できないという事務を選択していく。第1段階で選択していく、第2段階で選択していく、第3段階で選択していく。そして、財源と相談をしながらどこかで線を引かなければいけないと思います。

市としてやらなければいけないことは何なのか。裏返したら、市民にできることは何なのかということを見定める。市民にできることは行政はしょい込まないという覚悟を決め、できないことはできないと言い、市民と約束するということを、私としては行財政改革という言葉聞いてイメージしております。

それからちょっと付言で、幾つかあったんですが、財政統制だけ。財政統制等について付言を一つだけさせていただきますと、お金というのは、自分が1万円なくすとかなりショックなんですけど、人が1万円なくしたと聞いても平気なものでございます。自分のお金というのは市民のお金という意味ですが、それを福岡市が使っているわけでございます。したがって、財政なるものは本来ルーズなものと考えておくべきだと思います。そのコントロールというものをだれにさせるかというのですが、市民自身でやる、自分のお金は自

分でコントロールするというので、代表的には住民訴訟はある程度は機能しているのではないかと見受けられます。これは、賛否あると思います。しかし、裁判ですから、極端なものしか排除できないわけです。選挙を通じて、市民との直接のやりとりの中で示される、首長や議員さんの公約の中にはあんまり無駄遣いというのではないかと思います。そうとも限りませんが、こんなふうには財源を使うということで、一定の機能を果たしているという面もなくはないでしょう。

ただ、ふだんのきめ細かい財政コントロールというのは福岡市の内部で行われているわけで、代表的には決算委員会、監査委員、行政評価も含めてよろしいかもしれませんが、任されている。しかし、これらの人々は、外から見ると使っている本人でございます。また、監査委員は外部から来ているにしても——外部監査人はちょっとわからなくて、別だという反論もあり得るかもしれませんが、外から見ていると準外部、もうちょっと言うと身内に近いという、現状は制度としての限界があるように思います。

組織改革は大変難しいとは思いますが、改革の視点としては、現状を前提にするにしても、使っている人とはできるだけ離れた人のコントロールにゆだねるという工夫はできるのではないかと。それから、大事にしているお金の持ち主である市民をできる限り実質的に——制度的にフォーマルにというならよりいいかもしれませんが、実質的なコントロール過程のなかに組み込むという、その実質を強化していくという視点が大事なのではないかと思っています。

ちょっと長くなって申しわけございませんでしたが、以上でございます。

【北川座長】 ありがとうございます。

それでは井手口委員さん、よろしくお祈りします。

【井手口委員】 皆様こんにちは。NTT西日本の井手口でございます。私は、NTTの中で九州全域を統括するといえますか、責任を持っておりますし、現場という意味では、福岡支店という単位で日々第一線でマネジメントしているという立場にあります。

今回、こういうお話をお伺いしまして、ICTということにかなり力を入れていくぞということで、果たして私にどんなことができるのかなという部分もありますけれども、日ごろ、九州に赴任してまいりましてから多々感じることはありますので、そういったことを率直にこの場で申し上げることが福岡市様の一助になればいいかなと思って参加させていただいた次第です。

今回、ご用意いただいた資料を拝見させていただいて、感想めいたことで大変申しわけな

いんですが、幾つかお話を申し上げたいと思います。私自身、九州で生まれて九州で育った九州の人間なんですけれども、意外と私も勉強不足なのかもしれません、福岡市様のことについてはなかなか理解が深くなかったのかなという気がしています。冒頭の市長のお話にもありましたけれども、いろんなことについて積極的に情報発信をされてますし、見える化しようとか、フェアでいこうということで、随分福岡市の皆様は頑張っておられるように拝見していたんですけども、改めてこうやって財政的な数字を拝見しますと、今後非常に苦しくなってくるというこの事実について、ある意味、私は認識がなかったということでございます。よっぽど意欲を持って思っただらうという方は別ですが、多分、一般の市民の方は、ここまでの認識はないんじゃないのかなという気がするんですね。

そういう意味では、今積極的に進めておられる情報の公開だとか見える化といったことは非常にその流れには沿っていると思うんですけども、そういう積極的な取り組み以外にも、何とかしなければいけないとか、課題感とか、こういう問題点を抱えてるんだよということは、今与えられている課題を解決していくためには、積極的にそういうマイナスの要素もきちんと情報公開して、市民の方々にご理解をいただいて、全体的に進めていくのがスムーズにいくといいますか、円滑にいくやり方なのではないだろうかと思っています。

一口でICTと言っても、そのICTのどこの部分に焦点を当てて、どういうふうに進めるかというのは、非常に多岐でございます。これは今後の議論の進め方にもよるんですけども。そういうことを考えると、いろんな情報を表に出していく、あるいは情報の共有化を図る、あるいは理解を図るというのは、市民の皆様に対してもそうですが、市長がおっしゃっていますように、体質改善とか風土改善といったことも含めると、市の中の方々も含めて全体的にリアルタイムで今の状況を共有化する必要があるわけです。そういう意味では、ICTの役割というのは切っても切り離せないのものであろうと思っています。

そういう意味では、弊社も含めて、ネットワークを含めて、九州でも高速ブロードバンドの環境整備がかなり進んでまいりましたし、その上にどういったシステムを乗せて、どういった端末といいますか、デバイス等を組み込んでいろんな仕事を進めるなり業務処理を進めるかといったことについては、いろんな進め方があるわけです。そういった最先端の技術を取り込みながら、マネジメントの質、中身といいますか、いわゆるすべては情報につながるわけですから、その情報をいかにコントロールするのかというのが、仕事の

見直しにもつながりますし、今後の飛躍に向けての非常に大きなファクターになるのではないのかなとちょっと思った次第であります。

私はICTを専門にしてはいるんですけれども、九州という単位を預かっているという意味では、私の配下に、契約社員といいますか、アルバイトの方も含めて約1万人近くの社員を抱えております。そういう意味では大きな組織と見られております。ご案内のとおり、弊社は電電公社から出発して60年に民営化されてもう何十年もたっているわけですが、民営化されたのは随分古いんですけれども、なかなか本格的な競争というのはなくて、ここに来てキャリアの競争が非常に厳しいということもあって、ある意味今はほんとうに民間レベルの競争をしているわけです。

そういう市場環境と、電電公社以来から勤めてきた方々、これは平均年齢で申し上げるともう50歳を超えている方がほとんどなんですけど、そういうことからすると、多分置かれている環境は市の皆様と同じじゃないかなとちょっと感じているところがあります。この報告書の中にも、今後解決していかなければいけないという課題が16ページにまとめてありまして、これは言葉は違いますが、まさしく私が今九州をどうしようかというろんな意味でマネジメントをしていることと本質的なところでは何か全部一緒だなという思いがしました。これは大変なことになったなという感想を率直に抱いているところがあります。そういう意味で、一つ突破口というのは、社員や市民に対し情報を見える化し、公開し、それをどうきちんと担保するか、納得が得られるというベースに持っていくか、そういったことが非常に大事なのではなかろうかと思えます。

最近、固定とモバイルというツール網と一体となって、いろんなところで使われていますけれども、ソーシャルメディアみたいなことも非常に今大きく取り上げられています。そういったことがICTの中での技術はいっぱいありますけれども、仕事の中身を見直すに当たって、そういうことをいかにどれだけうまく取り入れられるのかといったことが、具体的な進め方としては非常に大きくその後に影響してくるのではなかろうかと思っている次第です。

そのためには、今の市様の置かれている全体的な情報システムのあり方というか、そういうことをどう現状認識するのかということも当然必要ですし、これからその仕事の見直しにあわせて具体的にそういうツールを使って、あるいはシステムを使って、あるいはネットワークを使ってどういう形に持っていきたいのか、どういう市民サービスをしたいのかというコンセプトを明確にして、情報化の全体的なランドデザインを描かなければ、

なかなか思ったようなイメージのものが出てこないのではないのかなというところはちょっと心配しています。その辺は、しっかりと一步一步詰めて議論を重ねながら進めていくんだらうということで思っておりますけども。

そういう意味では、現状分析をしっかりするというのと、いろんなサービスがあるでしょうから、ややもすると、今までは部分最適的な情報化みたいなものがいろんなところで走って、全体的な最適情報化というのが求められないというか、十分な効果が出ないというケースも結構いっぱいあつたりします。そういったところを解決していかないと、最新のシステムは入れたけども、なかなか市民サービスに直結しないよねという、言葉は悪いですけど持ち腐れになってもいけないので、なるべく最小のIT投資で最大のパフォーマンスを得るとするのは当然の話でしょうから。そういったことを考えながら進めていかなければならないということを考えている次第です。

勝手なことを申し上げてますけれども、九州の中で福岡市様はリーディングの行政です。今九州の経済界では道州制ということもにらみながら、九州は一つになってやっていこうということを行っていますので、できれば私は、せっかくやるんだったら、福岡市様がその道州制のベースになるような情報化をみずからつくり上げて、全市町村を巻き込んで業務の効率化を図る、生産性の高い九州を目指すみたいなもっと積極的な内容を描いた中でこの改革をとらえられると、ある意味、社員の生きがいというか、働きがいも出てくるでしょう。そのことに対するいろんな問題点もあるのかもしれませんが、未来を描いてどんどんどんどん引っ張っていただける形での進め方というのも重要なのではないかなと思います。

今、システムはクラウドという流れになっていっております。どこかが最適なシステムをつくれれば、そこをみんなが利用するというので、最小投資で情報を共有化することもできますし、サービスを提供することもできます。それぞれがばらばらにやるのではなくて、そういうリーディングをぜひ発揮していただいて、この九州や福岡に住む市民の皆さんに、ほんとうに市民サービスがよくなったねと言われるようにものにしていければいいのではないのかなと感じている次第でございます。

ちょっと感想めいた言葉が多くて申しわけございませんが、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

【北川座長】 ありがとうございました。

大変恐縮ですけれども、会が終わりませんので、ひとつ短目によりしくお願いします。

【加留部委員】 九州大学の統合新領域学府の加留部貴行と申します。よろしくお願ひしたいと思ひます。私の背景の説明の意味で、簡単に自己紹介をさせていただきます。

西部ガスに20年ほど勤務いたしておりました。学生時代から村おこし、まちづくりに興味を持って、それがボランティア、NPOと移り変わって、この方25年ほど活動を続けております。現在は特定非営利活動法人日本ボランティアコーディネーター協会と、同じく特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会という二つの法人を中心に活動をいたしております。

そういう活動が高じまして、2001年の10月から2年半、ガスから福岡市のほうに出向派遣になった経験がございまして、中央区の大名にあります福岡市NPO・ボランティア交流センター「あすみん」を立ち上げるために、2年半ほど福岡市のNPO・ボランティア支援推進専門員という役で、公務員の立場から仕事をした時期もございました。一たんガスに戻りましたけれども、九州大学に出向いたしまして、この方、仕事をやってきておりました。気がつけば、企業の間人でありましたが、NPOをやって、行政職員をやって、大学教員をやるという、一人産学官民連携になってしまったというのが私の背景でございます。

特に行政の職員の方たちとの仕事というのは、20年以上いろいろな形で続けさせていただいております。資料の15ページの表にあります行財政改革のイメージ図のところでございますと、ここに書かれているキーワードのところには、何かしら関係を持たせていただいたなということを感じています。

例えば、市民の納得と共感というところで私が常に発したい問いとしては、だれが市民のためにやったらいいのかということを考えています。そして、右側の財政健全化のところでは、特に事務事業評価をほかの自治体も含めて三つほど担当させていただいている中で、何のためにそれをやっているのかという目的のところですね。評価をやりますと、必ずと言っていいぐらいに目的の再点検をしなければいけないことがあります。補助金などは、当面の間と言いながら50年たっているようなものが随分あるものですから、そのあたりは考えなければいけないなと思っています。

今日は特に下側の組織風土改革のところでは私が気になっているところをお話しできればと思ひました。これは少しスライドを見ていただければと思ひます。

おそらくお金のことは多くの方が語られるだろうと思ひまして、私は、財政危機のところよりも、むしろ人材危機のほうが気になっています。10年後の福岡市は果たしてどん

な状態になっているだろうかということに気になっています。今回、質を考えようということをして市長がおっしゃっていましたので、質を考えるに当たって私が気になっていることです。この市民生活を支える職員の側の職場環境は今どんな状態になっているか。官民ともに言われていることでもありますが、共通部分ということでご認識いただきたいと思いません。

まず、限界集落化しつつあります。孤軍奮闘、孤立無援になって、やらなければいけないことがたくさんあるにもかかわらず、人の頭数は当然減っていくわけなので、例えばAならAという仕事の担当者が私一人というひとり職場が非常に増えている、相談相手がいないという状態が増えています。

過去から綿々とやっている仕事を未来に対して綿々と引き継いでいくという、そんな仕事であれば、「昔どげんしよりましたか」と言ったら、私の若いころはこうだったと相談相手がいるからまだいいんですが、新規事業であったり、新たな取り組みになりますと、これがなかなかいない。下手すれば一人で抱え込んで、うつになって、命を落とすということが現実化している中において、ひとり職場の増加で相談相手がいない、孤立化していったり、限界集落化していつていることがとても気になっています。

そうすると、勢い自分のことだけに目が行きがちになってしまいますので、隣の人が何をしているかわからないというので、無関心になってしまう。そして、それが人事異動を行って、「あれは他人がやることたい」と思っていたことが目の前にぶら下がって、初めて当事者になって、福岡市にはこんな課題があったのだということに気づかされる。こんな状態で、全体像を把握している職員というのが意外と少ないということが見えてまいりました。

そして、骨粗しょう症状態にある。私は、組織を人間の体の骨に例えておきまして、今は、人の頭数を効率化で減らせ、減らせでいきますと、皮端（がわたん）が細くなっています。まさにスリム化です。よく目を凝らして中を見ますと、何々係とか何々チームとか、極小単位の中では何とか踏ん張ってやっておるわけですが、その極小単位同士の関係性を見ますと、連絡調整がうまくいっていないとか、共働が進まないとか、半歩前に出れば骨太になるところが、皆さん遠慮し合って、半歩後ろに下がるものだから、間がすかすかです。だから、骨粗しょう症状態になっているという、こんなことを感じています。

実は市民との共働というのがいろいろ言われておりますが、その手前の橋として結構難しいのが庁内共働です。縦割りだとかいろいろな言い方もありますけれども、中は一枚岩

になっているのか。地域のほうには自主協議会だとかで一枚岩になってほしいと言っているながら、こちら側が一枚岩になっているかどうかというのは、行政側としては一回点検する必要があるのではないかなということを感じています。

質を考えるに当たってとても気になっているのが、職員の労務構成です。年齢ごとにどんな構成になっているかということであります。これはよその事例をご紹介してみたいと思います。

これは西日本にある県庁の職員の年齢構成です。平成23年の4月、各年齢ごとに男女混合の棒グラフであらわしています。この県庁の7年後、平成30年の4月を棒グラフであらわし、23年の4月を折れ線グラフで重ねます。県庁の7年後の姿はこうなります。

お気づきの方もいらっしゃるかと思いますが、真ん中の34歳から43歳のあたり、いわゆる働き盛りと言われる方たちがほぼ半減します。そして、上の世代のところは多分、50代が抜けていくに伴って、昇進スピードが少し上がっていくのではないかと私は予想しています。そして、あとの若い世代は、こういう表現は大変申しわけないんですが、ゆとり教育世代と言われているところもございまして、仕事の進め方や物の動かし方の価値、道具の使い方、いろいろな世代間の差が随分あらわれてきているのを感じています。

そして、真ん中の生産年齢人口の中心と言われる働き盛りと言われるところは、介護や子育てのようないろいろな状態を抱えているのに加えて、ここを補っていくために、今、民間からの採用も増えてきています。その民間採用が増えているのはいいんだけど、どこまでなじんでいくかということになっていくと、これからの課題であると考えています。

これが市町村になるとどうなるかといいますと、例えば福岡県下のある市です。300人の職員がいます。300人のうち50代が100人います。20代が何人いるかというところ20人です。10年後はどうなるのだろうということを考えます。ほかにも、例えばこれは九州のあるところの年齢構成ですが、男女を並べますとほぼ逆三角形でありまして、じょうろ型になってきています。

上の世代、いわゆる50代と言われるところの比率が大体30%から、高いところでは40%というのが今、見受けられるようになってきてまして、これが10年間で抜けていきます。もちろん今から定年延長だとか、さまざま再任用だとかということもあるかもしれませんが、どんなふうに残ったメンバーがこれを引き継いでいくのか。それは、量的なことも、質的なことも含めて、経験や知識や人間関係なども含めて、組織として何を継

承してやっていくのかがとても気になっています。

加えて、20代のところを見てみますと、男女の比率は女性が逆転してきています。大体前の世代は男性が非常に多いんですが、若い世代になってくればくるほど女性の比率が高まってきます。多分、男女共同参画、女性活躍推進、ダイバーシティーと言われるものがこれからの標準装備になっていくという中で、どんな対応をしていくのだろうということが気になります。

10年後はどうなるのでしょうか。私は福岡市のデータをよく知りませんが、どんな状態になっているのだろう、あるいはどんなことが予想されるのだろう、いろいろな意味で将来予測というものを十分にやっていく必要があると考えています。そのときにキーになってくるのは情報公開です。我々はそれを知りません。ぜひ明快なものを出していただきたい、一緒に考えたいと思うわけなんです。

常日ごろから申し上げます。情報公開は、開けば開くほど味方が増えますが、閉じれば閉じるほど敵が増えます。私は、事務事業評価をやっているときに、率直に話をさせていただいて、率直にデータを出していただくと、「ああ、こんなもんかい」ということから始まって、ならばどうするかという話になっていく。ところが、ええ格好してそれを閉じてしまうと、何かあるのではないかと思って、こちらもついつい突っ込みたくなるというところも実際ございます。ぜひICTのことも含めて、情報を共有していく中から共感を生み出していただきたいというのが私の思いであります。

以上とさせていただきます。ありがとうございました。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

じゃ、よろしくをお願いします。

【実積委員】 よろしくをお願いします。九州大学の経済学院の実積と申します。専門は産業政策とか通信政策です。

2004年に私は福岡に参ったんですけれども、実はその前は中央官庁で役人をしておりまして、その役人生活の中で行政改革という波が何度かありました。そのときはこちらの事務局のような立場で、行政改革に対してどういうふうに役所で対応していくかということをやっておりました。それが、福岡に参って8年になって、行政改革を推進する側に回ったというのは、非常に感慨深いものがあります。

そういった視点から、今回のお話、あるいは先ほどの高島市長のお話をお伺いしていると、非常にデジャブ感に襲われています。例えば選択と集中でありますとか、あるいは

民間との役割分担をしましょうとか、あるいは議論の過程を公開しましょうということに関しては、全く目新しさを感じないというのが正直なところで、10年、15年とか、あるいはNTTさんがいらっしゃるのです、NTTの民営化を決めました土光臨調のあたりからこのあたりの議論というのはされてきたのではないかと思います。そういう意味で、今回の行財政改革プランというのは、ぜひ実行に踏み出していただきたいというのが私の希望です。

実行ということに関して少しお話しさせていただきたいんですけども、1990年代ぐらいからインターネットというものが我々の身近になって、従来、紙と鉛筆、そろばんと言っていたものが、パソコンであつという間にできる。なので、大変な事務作業に関しては、いわゆるICT化をすればすべて見事に完結するのだという神話がまかり通っているのではないかとというのが私の率直な意見です。

自分の研究の分野ではあるんですけども、情報化というのはどういうふうに進めれば実際の業務効率化につながっていくのかということに関して、過去10年とか15年の単位でいろいろ研究されてきて、その観点から、今回はICTを活用した業務効率化に関する視点に関して少し意見を、大きく分けて2点ほどお話しさせていただきたいと思います。

スライドをごらんください。

ICTを活用した業務効率化というところで最も注意しなければいけないというのは、少し字が小さくて恐縮ですけども、ICTというものは万能薬ではないということです。ICTは、コンピューターとかインターネットとか、非常に人知を超えた驚異的な力を発揮するものだととらえがちなんですけれども、非常に特化した機能しか発揮しません。その特化した機能というのは、例えばマニュアル化が十分に可能なものとか、あるいは膨大なデータベースを参照するような業務に関しては非常に力を発揮しますが、人間の判断をサポートするものにとどまっています。人間の判断にかわって機械がすべて判断するというものは、現時点ではまだ開発されていません。

したがって、ICTを使って行政改革を進めるのは非常に大事な視点なんですけれども、そこには人間の判断というものをどういうふうに生かしていくかが重要です。我々の頭の中で使う時間とかパワーというのは希少資源でありますから、それをうまく利用していくということを考えた上でICTをどう利用していくのかということを考えていただきたいと思います。

具体的には、従来の工場におけるシステム導入とは違って、ICTというのはホワイト

カラー、つまり事務職の能力を拡大するツールと言われていますが、個々人の事務員の能力を拡大したからといって、それがシステムの全体最適につながるとは限らないというのがかなり問題になっています。

具体的な例でいきますと、ホワイトカラーの職員にパソコンを与えて、従来紙と鉛筆でやっていたものをコンピューターでやってくださいという話をすると、あっという間に仕事が終わります。空き時間に何をしているか。有名なパーキンソンの法則がありまして、空き時間があつたら、その分だけ余計な仕事を増やしていくということになりまして、最終的にパワーポイントのグラフにどんどん色をつけていって、3Dにしていって、アニメーションをつけてと、必ずしも生産的とは言いがたい仕事を増やしていくことがあります。

プラス、仕事というのは一人で完結していなくて、いろいろなステップで行われます。ICTを特定なステップに集中する、やりやすいところから導入するというのは当たり前なんですけれども、そうすると、最終的にコンピューターが導入されない、インターネットが導入されないということがボトルネックになって、全体への業務運行が滞るというふうなことがよく報告されています。

プラス費用対効果です。先ほど選択と集中ということが何回か出てきていますけれども、ICTというものをどういうふうに使って、そのパフォーマンスをどうやってはかるのかというのを事前に確定しておかないと、何のためにICTを導入したのだろうか、最終的に職員がマインスイーパーで遊んでいる時間をつくるために導入したのかということになりかねないというのがここでの問題点になります。

その上で、どういった形でのICT導入が望ましいのかということの一つ提案させていただきたいというのがありまして、ルーチン業務と例外業務の分離です。

最近パソコンとか家電用品を買って、その後、壊れたりとかアップデートが必要になったり、あるいは附属の部品を買うようになったときに、電話で問い合わせるというケースが多いんですけども、電話の場合、初めに、例えばパソコンであれば、部品が必要ですか、あるいはアップデートが必要ですか、それとも修理の要求ですか、あるいはオペレーターと話がしたいですかと、こちらのほうで適当な番号を入力して仕事を分けていって、例えばアップデートが必要であれば、では、このホームページに行ってダウンロードしてくださいよといったルーチンになっています。そのようにルーチンで処理する業務とそれ以外の業務とを見事に分けて、ルーチン化の業務については徹底的にIT化を進めて、人

が介在せずに、迅速に答えを出すようなシステムを組んでおいて、その一方、例外的なものに関しては徹底的に要員を配置して、そこに人間の判断を加えていくようなシステムづくりというのが民間ではなされています。

こういうふうにして、コンピューターが効率的に仕事をできる分野と、そうではなくて、人の判断力がうまく生かせる分野を分けることで全体最適につながるというのが、最近の常識となっています。

プラス、先ほど井手口委員から、福岡は道州制のモデルになっていただきたいという意見があったんですが、私もまさに同じで、自治体業務でルーチン化できるものというのは、おそらくほかの自治体にも広げることができるわけで、ルーチン業務のシステムをつくることによって、それは九州モデル、あるいは西日本モデル、あるいは全日本モデルといった形で横展開ができるだろうと思います。横展開をすることによってコストも下げることができますし、その究極的なものが、最近、別のプロジェクトだと思えますけれども、自治体クラウドです。福岡の発展型、あるいは自治体クラウドの発展型が福岡システムになるのかわかりませんが、そういったものだろうと思います。

ここで私が言いたいことは、今までの福岡市内における業務の取り扱い方法というのを前提としてICTを導入するのではなくて、ICTを導入するのなら、それを徹底的に活用して、プラス人間の判断力というものをちゃんとうまく活用するという視点で業務の見直しを図る。BPRという言葉が出ていたと思えますけれども、そういった意味のBPRを徹底的に進めていただきたいというのが一つ目のお願いです。

二つ目なんですけれども、ICTの利活用というと、市民にとってメリットばかりが与えられるのだというふうな神話がまかり通っていると思えます。ただ、ICTを活用するというのは、市民にパソコンあるいはスマホで入力してくださいということをお願いすることになります。そうすると、よく言われるのは、高齢者とか子供とか幼児とか、自分で名前をパソコンで入力できるのかということがあります。確かにそのとおりなんですけれども、市の側から見たら、そうしたルーチン業務というのを市民に負担してもらうことによって、市の業務を集約していくことになります。

市民の側から見ると、負担するのだったら、その分のメリットをよこせというのが当然の判断で、ICTの活用というのはその意味で、市の効率化だけではなくて、市民に対して従来よりも高品質なサービスをいかに供給していくかという視点が必要になるろうかと思えます。

具体的にどういった作業を負担してもらえるかというのは、その下に二通り描いています。一つ目は、例えば個人情報等の入力作業です。もちろん個人情報の取り扱いに関しては非常に難しい問題があるので、そこは十分に配慮しなければいけないんですが、個人情報——住所とか名前あるいは電話番号の入力というのを一々市の側でやるというのは、既に時代おくれだろうと思います。あるいはデータベースの検索、「来週の下水道の工事というのは何月までやるんですか」みたいな、データベースを検索するようなものに関しては、どんどん市民に行政の事務参加をお願いしてもいいのではないかと思います。

そういった、市が何をやって、市民が何をやるのだという新しい切り分けが、ICTの活用には必要な視点だろうと思います。この意味で、ICTの活用を考える上で、このいただいた説明の中で欠けている要素としては、市民のリテラシー改善というのが必要なのだろう。市民のリテラシー改善、単純に言えばパソコンとかスマホをどういうふうに使いますか、その中で個人情報の取り扱いをどういうふうに気をつけましょうか、子供が個人情報あるいはクレジットカードの情報を入力することに関してどう考えますかといった、ICTの使い方の全体的なレベルが上がっていかないと、行政のICT化は、本来ICTが実現できるレベルには届かないのだろうなという感想を持っています。

なので、市民のICT端末というか、ICTシステムに関するリテラシーを上げるという施策というものをぜひ考えていただきたいというのが私の願いです。

今、話させていただいたことの最終的なまとめがこの資料になるんですけども、ICTの活用に関して必要な視点というのは大きく分けて二つあります。一つは、行政モデル自体を既存のモデルを前提にするわけではなくて、どういったものを行政がほんとうにやらなければいけなくて、どういったものを市民にお願いできるのか。行政がやらなければいけないことのどれがほんとうに職員のハートフルな対応が要求されて、どれが機械に任せられるのかといったものをしっかり切り分けて、議論を進めていただきたいという点。

それから、もう一つは、ICTを進めるのであれば、その利用者、あるいはひょっとしたら事務作業の一部を負担しなければならない市民に対して、それをいかにうまく使ってもらうのかという教育的なもの。プラス、高齢者あるいはICTをどうしてもうまく使いこなせない人に対してのセーフティーネットの整備をしっかりと進めていただきたいということになります。

済みません、ちょっと長くなりました。以上です。ありがとうございます。

【北川座長】 ありがとうございました。

それでは、そちらからぐるっと回るといふことで、よろしくお願ひいたします。

【吉村委員】 新日本監査法人の吉村と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。

私は、新日本監査法人でパブリックマーケット推進本部の地方自治体支援室長といふことで、地方自治体の行財政関係の仕事専門にしております。今日は資料をお持ちしましたので、資料に従ってご説明したいと思ひます。

冒頭ございましたとおり、なぜ行財政改革をやるのかを最初にしっかり目的認識すべきなのかなど。行財政改革といふのは、無駄あるいは今まで慣習的にやってきたことをもう一回洗いざらい見直して、そこで玉を出して、その玉を新しい成長戦略に打ち込む、皆さん、そういう認識でやるべきなのかなど個人的には思っております。

一方で、この会議の名称が自立分権型となるといふことなんですけれども、地方に権限を渡すと、みんな勝手にやってしまうといふのが日本の国、それから地方自治体のこれまでの姿でして、借金がなぜこんなに右肩上がりに増えてきたのかを最初に検証する必要があるのかなど考えています。

地方の自立だ、地方の分権だといふつつも、借金を減らす仕組みといふのが確立できず、なかなか脱却できない。自立をするためには、みずから律する仕組みが必要だと私たちは感じておまして、地方自治法の改正だとか、いろいろな法律上の制約があるんですけれども、できるところからやっていくべきだといふことで、今、いろいろな自治体さんと進めているところです。

成長戦略といふのは、私自身の考え方なんですけれども、地域の雇用の創出、これにしかないのかなど。地方の雇用をどうやって創出していくのかといふところに玉をどれだけ打ち込むのかといふところがポイントで、今回の最初に851億の4年間の投資額が足りないという数字が出たのであれば、ぜひとも次回以降、この会議の中で、851億を4年間で出せるような、1年間200億出せるようなアイデアを少しずつ検討していくべきだと感じております。

次のページです。字が非常に小さくて申しわけないんですが、この1枚ペーパーといふのは方法論でございまして、左側の一番上に事務事業のための全庁デューディリジェンスとあります。この全庁デューディリジェンスといふのは、例えば事務事業評価とかをやる時、物件費の大きなところだけ俎上に上がってきて、実際に物件費がなくても人件費が相当かかっているような事業といふのが事務事業評価に上がってこないんですね。そういったトータルコストで見るといふところが、この全庁デューディリジェンスの大きなポ

イントで、そういった観点で、物件費プラス人件費をもって事業がこういった形でやられているのかというところを検証していくべきだと感じております。

あるいは自治体フォレンジックだとかいろいろなものがあるんですけども、例えば、昨年、一昨年、私どものほうで福岡市の外郭団体改革というものをやらせていただきました。ぞうきんをほぼ絞り終わって、ほとんど出す財源はないと個人的には感じています。ただ、あの中に書かなかったんですが、例えば外郭団体の全法人を一本化して、行政機能を代替しているようなところを一本化して、そこで行政のビジネスプロをその中で育て、もっと効率化するような方法というのは、これは今までの既存の仕組みのあり方をごっそり変えれば、できると思うんです。

あるいは、右上のほうに、CFO補佐官、それからCPO補佐官、CIO補佐官といった形で、今はないんですけども、財務だとか調達資産あるいはITなどに関して補佐官を置いて、その中で意思決定する仕組みをつくったりだとか、あるいは首長、副首長——副市長の間に置いているんですけども、首長直轄の戦略会議体といった仕組みを置いて、重要政策案件などを会議体の中で検討していく仕組みだとか、こういうのは今の自治法の改正がなくてもできるんですね。

一方で、その下のところ、監査委員事務局改革です。監査委員事務局というのはあくまでも内部監査でして、外部監査の目を入れると、違った視点でいろいろなものが出てくる。アメリカなんかは、議会の下に監査委員事務局を置いて実効性を図っている、いろいろな事例がございます。ただ、この辺は自治法改正というのが必要になってきますので、そういう提案もぜひ福岡市からやっていって、自治体のガバナンスの仕組みを変えていただく取り組みをやっていただきたい。

あるいは右下のところに新しい資金調達手法とあります。これは財政支出を負わないような民間のドミネーション——寄附を集めてファンド化するだとか、あるいは地方特区、自治体、こういったところで新しい財源を創出していく。

こういったいろいろな方法論がありますので、ぜひともこういう会議の中でその取り組みについて検討すべきだと思います。

冒頭申し上げましたとおり、行財政改革というのはあくまでも成長戦略のための玉出しだと。それから、850億に足りない財源をどう補完するのかきっちり目標を定めて計画を打ち出す。この会議が終わった後、この会議って何だったのと評価されると思いますので、そこでの評価の指標となるような目標を立てるべきだと個人的には考えております。

以上でございます。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

それでは、よろしく願いいたします。

【吉田委員】 吉田と申します。どうぞよろしく願いいたします。

私は、九州の暮らし創造研究所の代表ということで、今回こちらに同席させていただいております。自己紹介をさせていただいた後に、意見を述べさせていただきたいと思っております。

私自身は今現在、個人で自治体のまちづくりのお手伝いをさせていただいております。もともとは地域計画のコンサルタントから出発しております。九州、福岡県を中心に自治体の方と随分やらせていただきました。ただ、その中で私自身は、もともとは土木とか建築の分野の出身なので、物をつくっていたんですけども、使う市民の方の意見を取り入れずに物をつくるということに問題意識を持ちまして、当時、市民参加という言い方をしておりましたが、市民の意見をいかに取り入れるかという部分で、10年以上まちづくりのお手伝いをさせていただいております。

その中で、例えばお隣の太宰府市の職員をさせていただいたり、福岡市でしたら、先ほど加留部委員からお話がありましたように、福岡市NPO・ボランティア交流センターの指定管理者として、NPO法人の立場から、自治体のまちづくりの中でも一番市民に近いところにかかわらせていただきました。

私個人のテーマとしては、立場は変わりましたが、地域の資源とコミュニティーの力で問題解決や再生を図っていくということで一貫してかかわらせていただいているつもりでございます。

そういった私の経験から言うと、今日いただきましたテーマの中で、市民の納得と共感、それと組織風土の部分が私の担当分かな、吉村さんと随分違うなと思いついて、今から全く違うお話をさせていただきたいと思っております。

16ページに課題を事務局にまとめていただいておりますが、その中から四つほど意見を述べさせていただきたいと思っております。今ある意見の中でのお話になるかと思っておりますけれども、よろしく願いいたします。

まずは市民の納得と共感ということで、情報公開というのが一番上に掲げてあります。私は現場で市民の方とやっていて、これは常々重要だと思っています。ただ、このお話を受けて感じているのは、公開という言い方では足りない。つまり情報は公開と共有までが

行政の役割ではないかと思っております。

といたしますのは、情報というのは、伝える側の伝え方と受け取る側の受け取り方の両方がある初めて機能すると考えております。例えば、私たちが現場で市民の方にアンケート調査の結果なんかを報告するときも、「5%もあります」と言うのか、「5%しかありません」と言うのかによって、意見、議論がものすごく大きく違って来るんですね。そういったものは、発信だけして、5%というのだけが来ると、理解されるかもしれないですけども、受け取りようによっては、不信や誤解を招くというのもあります。おそらく公開だけだとプラスもマイナスもあることが大いに考えられます。

先ほど行政の職員の方の役割として、ICTは公開の部分についてはかなり役に立つ部分があるんですけども、共有の部分に関しては、職員の方の力というのがすごく大きいのではないかなと思っておりますので、伝える力を重視するというのはすごく重要なんですが、共有というのをテーマに入れるほうが大事だと思っております。

それと、発信をしていくのはとても大事なんですけども、私たちは、情報というのは、自分の必要なときに必要な情報を聞きたいように聞くんですね。なので、一生懸命発信しても、私も含めて市民の方は聞きたいときしか聞いていなくて、発信に努力し始めると、何か砂漠に水をまいているような感じになってきます。発信もしていかなければいけないと思うんですが、一方で、情報をとりたいと思ったときのアクセスのしやすさという部分、親しみやすさの部分を工夫していくというバランスでやっていかないと難しいと思っております。

ということで、ここは情報の共有という視点が必要ではないかということと、発信だけではなくて、アクセスのしやすさというのを入れていく必要があるのではないかとということで、一つ目の意見とさせていただきます。

二つ目の意見ですけども、市民との共働というところについては、市民の方のパートナーシップに関するマインド、風土をどう醸成していったらよいのかということが非常に重要だろうと思っております。具体的に申し上げますと、意識の問題なので難しいと思うんですが、ビジョンを掲げるということでお話をしていく考え方、発想を身につける必要があると思っております。

ちょうど今日、北川委員長が最初に、これは行革ではなくて、自立分権というビジョンに対する行革であるというお話があったと思うんですが、今、市町村の職員の方は行革のものすごくきつく締められています。共働をやる自治体は行革推進団体がとても多いので、

いかに私の担当者の方が日々行革で予算がありませんと言われていたかは知っているんですが、すごく問題だと思うのは、自分がいつもそういう視点で上から言われるものですから、市民の方とお話しするときに、どうしてもそこに意識が行ってしまうんですね。

昨日ちょうどあったんですが、ある自治体で、NPOの方がこういう事業をやりたいということに対して、その方は、その目的ではなくて、参加者が少ないから費用対効果がちょっととか、これはちょっとリスクが高くなるのでしょうかという話をして、決裂したという報告を受けました。人間は自分がされているようなところに意識がどうしても行ってしまうので、行革をあまりにも言い過ぎると、そこに意識が行ってしまっただけで、ほかの人と話をするときにもそこが気になって仕方がないということが起こるということをもっとすごく感じました。ここの部分をどうするのかというのはあると思うんですが、ビジョン、何のためにということを掲げるという仕事のアプローチの仕方を評価の段階でもしていくという工夫をしないと、この認識というのは変わらないと思いました。

会議の名前を変えたほうがいいのかという北川委員長の最初のお話は全くそのとおりで思ったんですが、大々的にこの会議は行革ですよと市の内部の方に言うと、市の職員の方には、また締め上げられるのだというメッセージが伝わってしまっただけで、何のためにそうするのかという部分が伝わらない危険性があると思います。そういった意味では、成長戦略のためとか自立分権型のための行革の手段であるというメッセージをきちんと伝えていくことから始めていかないといけないのではないかと思います。

三つ目は組織のマネジメントの部分になるんですけども、今のお話でいくと、現場の職員の方とつき合っていてとても感じるのは、どの自治体もなんですが、係長の職員ぐらいのところ現場の負荷が相当集中していると思います。今までの仕事と新しい仕事があるのだけれども、仕事のやり方はあまり変わらないので、業務の量がすごく増えています。新しいことをやっていきなさいとか、こういうふうなマインドを変えていきなさいという圧力も一方ではある中で、日々やることが多過ぎて、頭の中を切りかえる余裕がないということが非常に多いと思っています。係長クラスの仕事のやり方を改善できないのかと思っただけで、課長なのか部長なのか、私は役割分担がわからないんですけども、課全体ぐらいの中で繁忙期が違ったりとかします。こっちが忙しいんだったら、そっちに人をやって、課全体で、業務の中の1割ぐらいを未来に投資する時間を生み出すという目標の中でマネジメントをしていかないと、多分未来に投資する時間を現場レベルでは生み出せないのではないかなということを感じています。「組織のマネジメントは未来へ感じる1

割の時間を生み出すために」みたいな感じでマネジメントしていくような、これは仕組みなのか、マネジメントの手法なのかわかりませんが、そういった観点が必要かと思っております。

最後4点目ですが、人材の育成と活性化の部分になります。

今、どこの自治体でも研修をすごくやっていたらいいですね。私も研修をさせていただくんですが、政策形成研修とかいうのがとても多いですね。それとか共働のやり方を教えてくださいという研修も私はオーダーされるんですけども、どれも個人のスキルを上げようという研修をされるんですね。

ですが、私自身は、個人のスキルでは多分、自治体に差はつかないのではないかなと個人的に考えてまして、私の中の人材育成の方程式は、分母に行政のミッションとか役割があって、その上に個人のスキルと、掛ける配置の問題と組織力というのが多分あるのだろうと思っています。

個人のスキルは頑張らないといけないんですけども、一つは配置の問題というのがあります。キャリア形成のお話もあったかと思えますし、やりがいという意味でいけば、そういったキャリア形成の工夫も必要でしょうが、最近自治体の中で、研修させていただいて、私が非常に懸念しているのは、福岡市もそうなんですけれども、望ましい職員像というのがあるんです。情報収集力もあって、企画力もあって、コミュニケーション能力もあってということなんですけれども、理想像だけあって、ピカピカのスーパーマン像なんですね。あれを基準に評価すると、現場の中で職員の中に光の人と陰の人ができるような印象をとんでも受けるんですね。何か共働市民花形部署と地道な保健の部署みたいな感じで、行政の職員の中で、「私の時代が来た」という人と、「私、ちょっと時代おくれな感じがするから、あと10年ぐらい静かに過ごそう」みたいな人がいて、意識にものすごく差が出てきているような気がするんですね。評価の考え方も、ピカピカなのはいいんですけども、組織力と書いてあるように、私はチームの力だろうと思っていますので、連携によって職員は必ず輝けるといふ評価の仕組みをつくっていく必要が大事ではないかなと考えています。

最後は、庁内連携がとても大事ですというお話です。

ほかの小さい自治体だと、係長さんとかも大概みんなと友達なので、打ち合わせをしていて、ちょっと別の課だと思ったら、「ちょっと来て」と呼んで話ができるんですが、福岡市さんの場合は組織がとても大きいので、なかなか連携が難しい。小さい自治体は、小さ

いだけに人間関係だけでほとんどうまくいったりするんですけども、福岡市さんぐらいに大きくなると、なかなか知り合いというわけにもいきません。どういう仕組みが要るのかわからなくて、仕事の連携が重要とはよく言われているんですけども、評価を工夫すればいいのかどうか悩んでいるところです。もっと連携をしていくという部分が評価されるような風潮みたいなもの、仕組みみたいなものがないと、なかなか職員の方が動きやすい環境にはならないのではないかなと感じています。

済みません、長くなりましたが、以上です。

【北川座長】 ありがとうございます。

それでは、続いてお願いいたします。

【久留委員】 大分最後のほうになってきまして、正直、人の話をずっと聞くのはきつくて、多分ほかの皆さんも、あと3人かなと思いながらお聞きだと思えます。済みません、もう少しご辛抱いただければと思います。

まず、簡単に自己紹介をさせていただきますと、私はずっと福岡市生まれの福岡市育ちです。見ましたところ、多分、私が福岡市民としての経歴が一番長いのではないかと思っておりますけれども、仕事は、専業主婦、子育てをした時期がしばらくありまして、30を過ぎて、福岡県の消費生活センターの相談員をいたしましたり、それから、その後、たまたまチャンスがありまして、銀行で16年仕事をいたしました。銀行での仕事というのは、消費者調査を長年やりましたり、それから、銀行の広告塔としていろいろな委員会に出させていただいたり、講演をしたりという仕事をしておりました。

50を前にしまして、このままサラリーマンでいるのはおもしろくないと思ひまして、ビスネットという会社を立ち上げたわけなんですけれども、ちょうど今年で10年を過ぎまして、12年目に入っております。銀行時代の途中で消費生活アドバイザーという経産大臣の認定資格を取りまして、企業と消費者のパイプ役という位置づけ、それから、行政と市民のパイプ役という位置づけで、銀行でも仕事をしておりましたけれども、株式会社をつくりまして、ビジネスとして今やっているわけです。

主に調査をさせていただいたり、それからモニター調査で、企業さんに消費者の立場からいろいろなアドバイスをさせていただくという仕事をしております。そして、30代からですけども、福岡市にはとてもいろいろご縁がありまして、ざっと数えたところでも二、三十ぐらい、過去にも、それから現在もそうですが、審議会の委員をさせていただいたりしております。

そういう立場から、私は今回ここの委員としてお話をさせていただくわけですが、年がわかりますが、60年の福岡市民としての感想から申し上げますと、ほんとうに私は福岡が好きです。とても住みやすくて、適度な都市で、いい市だと思っています。東京にも結構行ったりしますけれども、東京は大き過ぎるし、関西もちょっと風土が違うしと思うと、福岡市というのはほんとうに適度な大きさで、規模的にもいいですし、それから非常に市民が開放的で、とてもいい市だと思っています。そして、新幹線の開通ですとか、新しい商業施設の開業ですとか、絶えず話題をつくっていると思います。外の方たちからも、福岡は元気でいいねといつも言われています。

しかしというか、福岡は、日本の人口が減っている中で人口も伸びているし、非常に元気があるねと言われるところにあぐらをかいているのではないかなという気がします。といいますのが、今日のお話でも、財政なんかを聞くと決して安穩としてられないのに、一見華やかに見えるだけに、危機感がないなという感じがします。これは、決して行政の方たちだけではなくて、市民に危機感がないと思うんですね。いつも福岡は元気だね、華やかだねと言われているので、市民にも危機感がないのではないかなと、私は一つの問題提起として上げてみたいと思います。

それから、そういう福岡市をずっと見てきて、それから福岡市民として暮らしてきて、そして、特に試行のときからすると4回ですかね、事業仕分けをさせていただいたんですけども、いろいろな委員会にかかわっているだけではなくて、仕分けをさせていただくことで、役所のことが一番わかりました。それから、職員の方たちのこともある程度わかったつもりです。

そういう中で感じましたのは、一人一人の方たちを見ていると、非常に頑張っているしやるし、いい方たちが多いんですけども、役所の事業ということで考えていくと、仕分けのときに私がひっくり返りそうにびっくりしたのは、民間というのは、昨年どういう事業をやって、それを検証して、今年はどういうふうにやっていくか、財源も含めてどういうふうに見直していくかというのを必ずするんですけども、役所の場合はそれをしていないのだなというのにほんとうにびっくりしました。全部とは言いませんけれども、仕分けにかかってくるのを見ていると、どうかすると20年も30年も同じ事業をされていて、そこに対してPDCAのチェックをかけて検証されて、そして、次の段階にどう持っていこうとしているんですかと聞いたら、この事業は皆さんから、市民から非常に喜ばれているので続けておりますという回答しか返ってこない。その職員の方たちの対応と

いいですか、受け答えにほんとうにびっくりいたしました。4年近くやっていると、年々多少変わってきてはおりますけれども、私が今お話ししたことから、二つのことを上げたいと思います。

国の事業仕分けのときも、まないたに乗った魚が自分で包丁を持てるのかどうか、包丁で自分の体を切れるのかどうかという比喻で言われましたが、私は、まず行政の方たちが自分たちでやっている仕事、事業というものをきちんと自分たちでチェックして、時代の流れを酌み取り、市民のニーズを酌み取り、そしてそれを検証していくという、簡単に言えばPDCAをほんとうに回していくことができるのかどうか、ここところがずっと行財政、特に行政改革、職員の改革、風土の改革と言われている中で、一番難しく、手ごわく、変わらないところではないかと思っています。

簡単に言えば、職員の意識改革とか人材育成と言えるのでしょうかけれども、そんなに簡単なものではないと思うんですね。どれだけ職員の方たちが自分たちの仕事にプライドを持ち、意識を持ち、そして市民のためにという気持ちを持てるか、私は、そのこのところをこの行財政改革で踏み込んでいけたらいいなと思っています。

それから、2点目です。これはあまり皆さんおっしゃってなくて、吉田さんが少しおっしゃったかもしれないんですけども、140万市民、それと、いろいろな人材がいる市民の活用がされていないのではないかなという気がするんですね。よく言われますけれども、行政の方たちだけで市を動かしているわけではなくて、特にこれからはどれだけ市民の力を活用するかということが重要だと思います。

その市民の力を活用するというので行政は何をするかということ、コーディネート力、それと、加留部さんの分野ですけども、ファシリテーション能力といいますか、そういう力を発揮して行って、自分たちがみずから動くこともあります。どれだけ市民の力を引き出していけるか、活用していけるかというところで、ほんとうの意味で行財政改革が行われていくのではないかと。特に財政の面を考えていくと、なるべく無駄なお金は使わないで、だけれども活力ある、そしてある意味、投資をしていくためには、市民の力を活用していくということではないかと思うんですね。

そういう意味では、これもちょっと吉田さんがおっしゃいましたけれども、情報提供というのが一方通行のような気がするんですね。情報というのはツーウェイであって、伝えながら聞いて、またやりとりをしてというツーウェイの情報提供をして、そしてほんとうに伝わっているのかどうかという検証をしていったり、それから意見を聞きながらまた伝

え方を考える。簡単に言うと、例えばホームページとか市政だよりで市民には情報を出していると言われるかもしれませんが、果たしてどれだけ市民がそれを見ているのか、どういう感想を持っているのか、ほんとうに伝わっているのかという検証がされていないのではないかと思います。

20年先ぐらいまで人口が伸び続けていくと言われている、こんなに恵まれた都市はなくて、そういう都市の活力というか、力を活用しない手はないと思うんですね。多分この辺はあまり皆さんが言われたいのではないかとあって、市民と行政とのつながりをどういうふうにつけていくのかという、役所の方たちのコーディネート力みたいなのところにも踏み込んでお話をさせていただければと思っております。

以上です。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

それでは、次、よろしくお願いいたします。

【沼尾委員】 皆様、こんにちは。私は日本大学の沼尾と申します。専門は地方財政でございまして、日ごろは東京におりますので、実はこちらの地元のことは詳しくございません。そういう意味では、いわば私が何か申し上げることは、ある意味よそ者からの意見ということになるんですけれども、そういった観点から聞いていただければと思っております。

地方財政の研究を長年やってきているということで、実は福岡市に関しても、平成14年度から16年度の間、税財政調査研究会の委員として、こちらに通わせてきていただいたことがございました。そのときのことを振り返って、今日の皆様のお話を伺って、非常にびっくりしたことがございまして、例えばその当時、そういう意味で言うと、福岡はかなり先を行っていたと思うんですけれども、これからの自治分権の時代の財政のあり方を考えなければいけないということで、歳入の自治、歳出の自治ということを明確に掲げまして、これから国の財政も厳しくなってくるけれども、福岡市としてどのように歳入を確保すればいいのかということで、税源涵養策のための企業誘致政策ですとか、NPOの支援なんかも含めて、いろいろな税制優遇措置の検討、あるいは都市の中心部を開発するときに、アメリカなんかのBIDとかTIFの手法なんかも勉強しまして、具体的に税収が上がるということを見越した形で起債をするということで、資金調達を固定資産税と組み合わせられないかとかいうことを相当研究しました。

あのころ、あちこちの地方で独自課税をつくるというのがはやっていて、北九州市さんでも環境未来税が出たりしたということもあって、では、福岡として独自課税を検討でき

ないかということでした。東京都ではホテル税を入れたけれども、福岡の場合はどうかとか、観光産業への影響はどうかとか、そういうこともかなり練った記憶がございます。

一方、歳出についても、アイランドシティの問題があのあるころ出ていたので、それをどうするかということも含めて、3年かけて相当いろいろなことを検討して、これからの財政のあり方というのがそれで進んでいくのかなというもので、かなり実のある報告書をつくったような印象がございました。

それから8年ぶりにこちらのほうに参加させていただいたんですけれども、今、皆様方のご意見を伺っていると、先ほどデジャブというお話があったんですが、税源涵養のための企業誘致策をどうするか考えなければいけないという話がまた出てきていて、あれ、では、この間の市の改革というのはどういう形で進んだのだろうかというところで、非常に疑問に思ったところがございます。

その一方で、久しぶりに福岡に来てみて非常に驚いたのは、例えば博多の駅前が、九州新幹線の開通なんかもあって非常にきれいに変わっていて、むしろ東京あたりにいると、まだ震災復興のようなところもあって、なかなかこういう成長戦略とか活力というところに意識が行くというよりは、どういうふう復興を支援していけばいいのかとか、さらに言うと、もう人口減少が始まっちゃっているんで、少子化対策をどうすればいいのか、人口をどうやって減らさないかというところにもものすごい意識が行っている。なので、子育て支援とか何かのところ意識が行っていて、これだけ経済的にもかなり行け行けの余裕があって、その中で、ここから落ちていかないために、あるいは伸びていくためにどうすればいいのかということを考えてられる、そういう地の利と経済状況があるという意味では、まだまだ福岡市というのはポテンシャルがある大都市なのだろう。だから、ここでしっかり状況を見ていかないといけないのではないかと思いつつながら、お話を伺っていたところでございます。

先ほど8年前の検討がということをお願いしたんですけれども、さはさりながら、この間、地方財政を取り巻く状況、特に大都市財政を取り巻く状況は非常に厳しくなっているということは間違いなくて、三位一体改革を通じての交付税の削減で、当初は小規模町村の交付税が減らされたんですけれども、その後、大都市はどちらかというと税源もあって体力もあるだろうということで、大都市の地方交付税にかなり手を入れられてきました。

一方で、人件費の削減あるいは民営化、民間活力の推進というところでの行革の集中改革プランなんかも国のほうから出されてくる中で、福岡市さんとしても、人件費の削減と

民営化ということで相当努力してこられたのだらうというところも非常によくわかります。そうは言っても、実際にこれから扶助費、社会保障関係の支出が伸びていくという全国的な波もこれから押し寄せてくるでしょうし、先ほどの資料を見せていただいても、実際、生活保護費の上昇ですとか、今回の資料にありませんでしたけれども、おそらく国民健康保険の繰り入れ分なんかも相当増えてくるだろう。その一方で設備投資ですね、投資の更新ですとか、長寿命化への対応といった、ほかの大都市が抱えているようなことも課題として上がってくるとすると、それにどう対応していくのかというところが課題になっていくだろうと感じたところでございます。

その上で、これから市としてどうしていくのかということに関して、ここで検討していくのだと思うんですけれども、私がちょっと気になっているところを3点だけ手短かに申し上げます。

まず1点目として、これは質問でもあるんですけれども、投資の部分で、更新投資とか長寿命化を考えるとときに、固定資産台帳の整備とかについて、古いものに関して資料がないということで、いろいろな指定都市さんは苦勞されています。そういったところの情報を改めてきちんと整理しつつ、それを幅広く開示する仕組みをつくるというところをどう考えてこられたのかとか、あるいはこれから考えていくということが非常に重要ではないかということが1点目です。あるいは今後更新とか長寿命化を考えるとときに、どのようにすれば維持経費を最小にしつつ、非常に利用価値もある、あるいは可能性のあるような設備投資が可能になるのかというところの検討が、そこでの市民参加ということも含めて課題になるのかなということでございます。

あと、2点目としては、対人サービスに関する問題です。先ほど生活保護とか国保の話もしましたけれども、特に大都市の場合、低所得者から高所得者までいろいろな方々がいらっしゃるわけですが、対人サービスのところが家族とかコミュニティーでなかなか担えないとすると、そういったところを公共サービスも入れてどう確保するかというところが、特に基礎自治体としての大きな課題になってくると思うんです。

かつては一定の基準を設けて、それに対して措置をすればいい、あるいは対処すればいいということで、ルールや基準をつくって、それを確実に保障していくことが行政の役割だったわけですが、今は非常に、どんな人に対しても普遍的に、かつ多様なニーズに応じて柔軟にサービスを供給することが求められる。ところが、普遍的に多様なニーズに柔軟にというところが実は行政は非常に苦手なところでして、そこをどうするかという

ところが非常に課題になってくるのだろう。多くのところでは、そこは民間活力を入れながらということやっていくわけですが、そうすると他方で、そこでやっている民間事業者自体が普遍的で多様で柔軟なサービスをきっちりやっているのかということをチェックするとか、そこを理解する、把握する、あるいはその事業所との対話が求められるようになってくる。

直接サービスでやらずにアウトソーシングしたとしても、そういうことをきっちり把握することが大事ですし、直接やれるところはやるとすれば、そこを柔軟にやれるような仕組みをつくらなければいけないというあたりのところを含めて、多様で普遍的なものを柔軟にやるための行政体制のあり方とか、あるいは民間との連携協力のあり方が改めて問われるのかなと考えております。当然ですけれども、それをやっていくための行政側の体制や運営のあり方も当然問われてくることになるのだろうと思います。一番難しいのは、多様で柔軟なものというのは、需要の幅が非常にあり過ぎて、そこがなかなか見込めないの、最適な財政需要が幾らなのかというところが非常に測定しにくい部分があります。その予算化の仕組みというのをどうするのかというところも含めて、これから考えられていくのかと思います。

最後の3点目として、一方で市民の意識の問題というのもあるだろうと思います。これは福岡市の場合には当てはまらないのかよくわからないんですけども、最近、例えばちょっとけがをすると救急車を呼ぶとか、何かあると警察に電話をするとか、何かあるとすぐ病院に行くとか、要するに行政サービスはただではないんですが、直接費用を負担していないので、わりと気軽に利用する方が非常に増えている。そういうことをどうしていくかということが非常に課題になると思うんですけども、それだけコストがかかっている、それは租税負担なり何なりにはね返ってくるのだよというところをいかにきっちり理解してもらおうのことが大事なだろうと思います。

これは、福岡のような大きい都市ではなくて、非常に小規模なある町がやったことなんですけれども、国民健康保険税の負担を抑制するために、自分たちの住民に、うちの町の1人当たり医療費が何で高いのかということをも全部分析して、ほんとうにあちこちの会合——商工会議の何とかの集まりとか、町内会とか自治会とかNPOの集まりとか、呼ばればどこでも出ていって、これだけ医療費がかかっている、だから重複診療はやめましょうねとか、まずかかりつけ医院に行きましょうねとか、薬はジェネリックをくださいと言ってくださいねとか、ものすごくきめ細かく話をして、4年間かけて1人当たり町民医療

費の額を地道に下げたという実績を上げたような自治体もございます。なるほど、こういうことをすると自分たちの負担が上がっちゃうんだというところをいかに一人一人の市民が当事者意識を持てるかどうかというところも実は大切で、そういうところをどうきめ細かく考えていくのかなというところも課題なのかなと。

今言ったようなこととの絡みで、こうした大都市の場合に、もう一つ、都市内分権のあり方をどう考えるかというのは、実は一つポイントになるのかと思います。今日の資料では特にそういった視点のところは出ていなかったんですが、そこも行政改革のあり方として考えられていいのかと思います。

以上でございます。ありがとうございます。

【北川座長】 どうもありがとうございました。

それでは、最後になって恐縮でございますけれども、よろしく願いいたします。

【世良委員】 もう皆様、多人数のお話を長く聞かれてお疲れかと思しますので、私の話はできるだけ手短かに頑張りたいと思います。弁護士の世良洋子と申します。

私は、福岡で弁護士業務を行っておるわけですがけれども、福岡の弁護士と申しますのは東京や大阪の大都市などとはちょっと趣が違っていて、細かく細分化された専門に特化した業務のみを行うというよりは、広くいろいろな市民の方からのご相談をお聞きする、市民、地元企業に親身になって法的なアドバイスをしてさしあげるといって、わりと地元に着した、市民目線、地元企業目線で業務を行っておる方が多い傾向がございます。私もその例に漏れないわけでございます。ですので、福岡市の行財政改革を考えましたときには、そういった市民の目線、地元の目線といったようなものがある程度私の見方にも取り入れられてくると思っておるわけでございます。

皆様の具体的なさまざまなご意見、提言を伺いまして、私からは、理念的な感想めいたものになって恐縮なんですけれども、私のほうでこのたび考えておりますことを申し上げます。

まず、行財政改革というわけですがけれども、これまで福岡市では行政改革、財政改革を続けてこられたわけでございます。その中で今日、委員の皆様から、以前の改革がどの程度実現できていたでしょうかという指摘がっておりますが、まさに改革をやり遂げることができるのか、やり遂げるためには何が重要かといったことも、この会議の中で考えていくことなのだろうと思います。

市長の最初のごあいさつの中で、僕はこの行財政改革をやり遂げたいんですというお話

がありましたけれども、やり遂げるにはさまざまな障害があるようだというのは、皆様方のお話を伺って思ったところでございます。

こういった行財政改革というものは、行政法的に言いますと、行政計画といったようなジャンルに属するものになるかと思えますけれども、この行政計画というのは、現在の行政においては非常に必要なことなんです。その行政計画というものはどういうものかと言いますと、ある一定の時間軸のもとに目標を設定して、各種の施策手段をその目標達成のために動員するといったような構造を有するものだと言っているかと思えます。今回の行財政改革プランと言いますのも、福岡市としてビジョンを掲げて、そのビジョンを掲げながら福岡市の施策全般を推進していくといった機能を持っているわけです。そのビジョンとして、今回は成長戦略の実現、市役所の体質改善ということを掲げておられるわけですが、まさにこれは考え抜かれた中で設定されたもので、私もそのとおりだろうと思うわけです。

この行政計画というのがビジョンを示すんだということですがけれども、行政の推進においては、ビジョンを示すことというのは非常に重要なわけです。だれに示すことが重要かという、市民に対してビジョンを示すということ、そして市庁舎内の職員に対してビジョンを示すこと、この二つがどうしても必要になってくるわけですね。複雑で多様な現在の行政組織の中で、非常にさまざまな行政サービスというものの提供が行われていて、それはほんとうに多岐にわたって、それぞれのご担当者の方が一番よくご存じでいらっしゃる、そういったことだろうと思うんですけれども、行政計画——行財政改革と言いますのは、行政の合理的な遂行のために非常に重要なのだと考えられてきているわけです。

そうしますと、現実の行政を一定の展望のもとに方向づけて、変動する社会情勢、状況に応じて適宜方向性を調整していくといったような作業が常に必要となりますので、たびたび行財政改革をやっていて、なぜ、さらにまたやらなければならないのかというのは、その都度その都度の現状に応じて、どうしても必要になってくることなのだろうと思います。ともすれば職員の方は徒労感に襲われてしまいがちなのですが、決してそういう見方ではないのだということを、市長もそうですし、この会議の委員も、すべての皆さん方がそういった視点でおっしゃっておられると思いますので、その視点はぜひ忘れないで進めていくことが必要ではないかと思っております。

私の視点からすると、市民の納得と共感、組織風土改革といったところが気になるところでございます。組織風土改革といった点からまずお話をしていきたいと思うんですけれ

ども、市の職員の皆さん方の意識をどのように向上させていくかというのは重要なことなのではないかと思います。

少しお話は変わるんですが、私は昨年9月から今年の4月まで、屋台との共生のあり方を考える研究会に招かれまして、委員として参加をしておりました。この会議の中にも、そのときにお顔を合わせた方がいらっしゃるわけなんですけれども、そのときの今回の行財政改革ともかかわる点を具体例で申し上げたいと思います。

残念なお話をするので恐縮なんですけれども、屋台の研究会においては、屋台の抱える問題というのももちろん浮き彫りになったわけなんですけど、福岡市の抱える問題というのも浮き彫りになったんですね。具体的には、これは歴史的なこれまでの屋台に関する福岡市の取り組みの経緯というのがあるんですけれども、平成8年から10年ぐらいまで屋台問題研究会という有識者会議がございました。そちらが平成10年に屋台問題研究会報告書というものを発表されました。これはどういうものかといいますと、政策提言型の審議会、諮問機関として、有識者ですとか行政担当者をメンバーとして組織されたものだったわけなんですけれども、そこで、随分ニュースにもなりましたが、屋台の経営者の方は原則1代限りしか続けられないのだという大変重要な政策を、福岡市として初めて正式に打ち出した報告書だったわけです。

そんな中で、福岡市が実施すべき施策というものも示されておりました。例えば屋台の再配置ですね。道路をあまりにふさいでしまうので、そこには交通の阻害になるから別のところに移りましょうとか、それから、屋台営業の基本ルールをきちんと確立しましょうとか、屋台の関連設備——上下水道とかトイレとかそういったものを改善しましょうということについて、平成10年当時に報告書の中で提言がされたわけなんですけど、私が参加しておりました昨年から今年にかけての研究会で浮き彫りになったのは、福岡市の施策が生きていないことが結構あったということなんですね。

屋台指導要綱という基本ルールをつくりましょうというところまではおできになっていて、屋台の再配置のところも取り組まれていたんですけれども、何となく立ち消えになってしまって、いつの間にかだれもあまり何もしていない——していたとも思うんですけれども、私が委員として見たらそういうふうにも見えるところがちょっとあったんですね。あれ、どうしてかな。このような政策提言型の審議会があつて、それできちんとした報告書も出されていて、そして、それは平成10年度以降に事業化しましょうとか、3年程度の一定期間が経過した時点で分析評価をしましょうという実施スケジュールが盛り込まれ

ていたわけなんですけれども、それがなぜかされていなかったんですね。

もともと審議会の意見の法的な拘束力については行政法上の議論もありまして、諮問した自治体が法的に拘束されることはないというのが実は一般的な見解なんです。しかしながら、屋台というものが、道路法という法律に基づいて道路を占用する許可を福岡市が屋台の営業者に対して与える、そうすることによって屋台が初めて営業できるという法的な枠組みがありまして、そのような法律で定められた事項について諮問をした以上は、それを尊重するというのは当然のことわりなわけです。従わなかったときには、どうしてそうしなかったのかという説明の義務が発生してきたりするわけで、そういったことがされてなかった一つの事象なわけです。

屋台はあくまで一つの例として申し上げていまして、別につるし上げるつもりで申し上げているわけではございませんので、誤解のないようにと思うんですが、例えばそういったようなことが起きてしまう原因というのが何なのかなというのは、組織風土改革を考える際の一つの材料になるのではないかと思います。

例えば先ほど委員の方のご指摘にもありましたけれども、加留部委員が人材危機、一人の職場で業務を担当しているということがあるですとか、それから、吉田委員もおっしゃっておられた、現場の職員に対して負荷が大きかったりするのではないかとか、やらなかったことだけを責めるという姿勢では決してなくて、どうしてそういうふうになっているのかということとをぜひ振り返って見るというのも、今回の行財政改革の有識者会議の中でやっていくことができたらいいのではないかと思います。

それから、先ほど、行財政改革の目的をしっかりと認識することが重要だ、市民も認識をしていくことが重要なのだということを少し申し上げたわけなんですけれども、これが今回の改革推進における課題の目標像の市民の納得と共感といったことにつながってくるのだらうと思います。市役所内だけでなく、市民と行財政改革についての方針を共有していくということが重要になってくるのだらうと思います。市庁舎内だけで完結すべき問題ではなくて、市民と行政とがともに取り組んでいく問題であると言えます。

こちらの有識者会議はすべて公開をされていまして、これは市民の知る権利、ひいては市民との共働の前提として大変重要なことであると思います。こういった有識者会議、いわゆる審議会といった、職員以外の外部の人間を構成員とする機関が設置される場合は、その審議過程がオープンではないのではないかと批判されることがありましたけれども、福岡市においては、北川座長がご担当されていらした市民病院のことなどを初めとして、

オープン、フェア、フリーの考え方のもとに、オープンな情報公開というものがされております。審議過程の映像がインターネットなどで放映されたりということで、エッセンスだけをペーパーとして配るということではなくて、インターネット上で、審議の際に私が今話しております言葉の音声までもが市民に見ていただけるといったように、インターネットの進んだ技術などのおかげで、市民が生情報に接する機会というのが非常に多くなっているわけです。こういったことは情報公開によって市民に参加と共働を目指すといったような福岡市の決意のあらわれであろうと思いますので、これをぜひ大事にし、推進していただいて、今後ともほかの行財政の局面でも、できる範囲で実施していただければと思っております。

以上のようなこととなります。

【北川座長】 どうもありがとうございました。委員の先生方にはほんとうに熱心なご意見をいただいて、私からも個人の意見といたしますか、まとめて、事務のほうで答えをいただけたらと思います。

やはり何のために今回こういう有識者会議が設けられたのかということをも明確にして、さらに委員会の見解がBPRにつながらなければ、従来の繰り返しではほとんど意味がないということが確認できたのではないかと思います。従来の役所の理論を一回全くのゼロベースに戻していただいて、市民の立場でバックキャストिंगといたしますか、ほんとうに福岡市民にとっていいのかという立場で今回はこの委員会が運営されていくことになると思いますので、その覚悟を決めてください。そして、必ず後で検証のタスクフォースをつくることになる私は確信をいたしておりますので、必ずチェックをすると。すなわち、すばらしい努力目標ができたね、美しいね、何もなかったねという結果になってはいけないということだと私は思っております。今までの行政改革は市役所のできる範囲でということであったと思います。しかし、今回の改革は、市民の共感と納得が得られるということをぜひ肝に銘じていただきたいと思っております。

今回、事務当局では副市長さんがお見えでございますけれども、そのほかは多分いわゆる担当の部署の方で、しかも局長さんはいらっしゃっていないと思います。一人いらっしゃる？ 二人ずつか。立派なものです。済みません。

担当の局長に上げていただくときは、委員の意見が脚色されて、市役所の中で楽しい、美しい話になって、結局「やかましい」ということで、担当の方がいわゆる上司の命令に背けないということになる可能性があると思います。今回の委員会について、皆さん

方がそこにご列席いただくこと、あるいは運営の方法まで真剣にお考えをいただかないと、課長が局長に報告するときはどういうことになるかということは火を見るよりも明らかだと思いますので、そのあたりはご列席いただく副市長さんにも肝に銘じていただかなければいけないのではないかとということをほんとうに思いました。

実行して、実現して初めて市民の共感と納得が得られると思います。したがって、ぜひBPRまで踏み込んでください。中身が自分たちのできる範囲というのでは多分、全く共感にはならないだろうと覚悟を決めていただいてやっていただきたいと、ほんとうに思うところでございますので、失礼な言い方でございますけれども、明確なビジョンのもとに、九州一、あるいは日本を牽引するような行財政改革にしていいただければと、私からも心からお願いを申し上げておきたいと思います。精神はオープン、フェア、フリーでございます。よろしく願いをいたして、今、いろいろなご意見とか、あるいはご質問も一部ございましたので、どなたかからお答えできる範囲でお答えいただきたいと思います。

【山崎副市長】 今日は大分時間も経過してございますので、承りましたご意見とご質問は、次回きちんとご説明できるように対処させていただくということでよろしゅうございますか。

【北川座長】 それでよろしいですか。それでは、時間もあれでございますので、よろしく願いを申し上げます。

なお、多くの重要な問題を含んで短時間に委員会が開催されていきますので、ぜひそれぞれの委員の先生方のご質問については、担当の方から丁寧にご回答をいただきながら進めさせていただくということで、よろしく願いも申し上げておきたいと思います。

冒頭に申し上げた名称でございますが、自立分権型というのを入れてよろしゅうございますか。

(拍 手)

【北川座長】 それでは、ビジョンを明確にするということで、自立するのだ、分権するのだと。今どなたかがおっしゃったように、みずから立つということはイコールみずからを律するということです。文言はもう一度整理させていただきますが、先ほど申し上げた趣旨で委員会の名称を変更するというご了解をいただきたいと思います。

今日の会議はこれで一応終了させていただきたいと思いますが、なお、ご意見とかございますか。

【沼尾委員】 今、進め方の話があったんですけども、これは月1回ということで非

常にタイトですので、例えば事前に質問とかがあった場合、会議の前にそれに対する文書の回答の書類を資料として入れていただくとか、会議と会議の間もある程度やりとりができるような仕組みをつくっていただけると大変ありがたいと思います。

【北川座長】 ありがとうございます。私も今、ちょっとそのことをお願いしたわけですが、山崎副市長、それぞれの委員のご質問に対して丁寧にお答えいただくということでご了解いただいてよろしゅうございますね。

【山崎副市長】 はい。

【北川座長】 それでは、そういうことでやらせていただきます。

なお、今お手元にお配りしたスケジュール表では、9月までに4回、そして来年の3月、ここでいろいろお取り組みいただいたことがどうされていくかという検証がございます。今日、熱心にお話をいただいたことを見ても、9月までに4回というのはちょっとタイト過ぎるかなという感じがいたしますので、限定がつくと思いますが、あと1回か2回ぐらい延ばす場合があり得るということでよろしゅうございますか。

【世良委員】 9月以降に延ばすということですか。9月で一たん終わるのではなくて、さらにもう一、二回分延びることになるのか、それとも間に会議が入っていくことになるのか、どちらでしょうか。

【北川座長】 いわゆる市役所の中の改革のプロジェクトを進められていくんですね。それが10月ごろということになると思うので、9月ごろまでに……。

【山崎副市長】 そうですね。9月ごろまでのスケジュールを、4回ではなくて、5回に増やそうかという。

【北川座長】 というやり方のほうが、市役所の進行と合うのではないかと思います。それをもとにしてまとめていただいて、来年の3月にもう一回それを検証するということがよろしいですか。

【世良委員】 はい。

【北川座長】 では、そういうふうに進めさせていただきたいと思います。

なお、今回は6月11日月曜日の13時からということで、3時までには終わりたいんですが、30分から1時間の延長というのはこの段階でご了解いただいておりますので、よろしくお願いを申し上げます。

今回は、お手元にお配りしてある事務局の案では、市民の納得と共感に関する取り組みという議題になっております。そこには3項目か4項目になっていると思いますが、これ

は少し絞ってもいいのかと思いますけれども、そのままでもよろしいですか。では、それを中心にしてやらせていただきたいと思います。

以上、内容とか議事進行とか取り組み、日程について、よろしゅうございますか。事務局から何か追加のご説明はございますか。

【山崎副市長】 ごさいません。

【北川座長】 わかりました。

それでは、終始ご熱心にご意見を賜りまして、ほんとうにありがとうございました。これを持ちまして第1回の行財政改革に関する有識者会議、改まりまして、自立分権型の行財政改革に関する有識者会議を終わらせていただきたいと思います。今後とも何とぞよろしく願いを申し上げて、終わらせていただきます。ほんとうにありがとうございました。

— 了 —